

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

EDILSON RIOS DE OLIVEIRA

**COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: ANÁLISE DOS FATORES DE APLICABILIDADE NA AUTARQUIA
FEDERAL**

Niterói
2013

EDILSON RIOS DE OLIVEIRA

**COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: ANÁLISE DOS FATORES DE APLICABILIDADE NA AUTARQUIA
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégias**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Orientador:
Luis Perez Zotes, D. Sc.

Niterói
2013

O48c

OLIVEIRA, Edilson Rios.

Compartilhamento de Serviços na Administração Pública Federal: análise dos fatores de aplicabilidade na Autarquia Federal/Edilson Rios de Oliveira – Niterói, RJ: 2013.

107f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2013.

Orientador: Luis Perez Zotes, D.Sc.

1. Centro de Serviços Compartilhados (CSC). 2. Administração Pública Gerencial (APG). 3. Mudança Organizacional. I.Título.

CDD: 658.402

EDILSON RIOS DE OLIVEIRA

**COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: ANÁLISE DOS FATORES DE APLICABILIDADE NA AUTARQUIA
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão, Área de Concentração: **Organizações e Estratégias**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Aprovada em 11 de setembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA:

Luis Perez Zotes
Universidade Federal Fluminense

Gilson Brito Alves de Lima
Universidade Federal Fluminense

Julio Nichioka
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho

A minha esposa Márcia, meus filhos Pedro e Amanda e aos meus pais Ernani e Margarida.
Eles são a luz da minha vida e representam a razão por todo o meu esforço e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que nos faz acreditar e superar barreiras.

A direção da CNEN que viabilizou esta grande oportunidade e experiência.

Ao professor Luiz Perez Zotes, meu orientador, pelo incentivo e determinação que conduziu esta jornada.

Aos professores do LATEC, pelo alto nível dos ensinamentos e entusiasmo nas aulas.

Ao colega Alberto, o grande incentivador do projeto e da turma CNEN.

Aos colegas de turma do mestrado CNEN, pela inesquecível jornada.

Aos colegas de trabalho: Carlos Alberto pelo apoio e incentivo, Marcello Rangel que viabilizou a ferramenta de pesquisa e coleta de dados e Andréia pela contribuição e ajuda.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”. (Fernando Teixeira de Andrade)

RESUMO

A presente pesquisa analisa, dentre os fatores que podem favorecer ou desfavorecer a implantação de um modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na autarquia federal CNEN/RJ, quais seriam mais relevantes e de maior peso na visão dos gestores das áreas de compartilhamento proposta. Como questão da pesquisa foi analisado se o modelo de CSC pode ser aplicado como ferramenta de reestruturação organizacional na área pública. Foi realizado levantamento bibliométrico sobre os temas administração pública gerencial, motivadores da mudança organizacional e o CSC. Foi adaptado um questionário, a partir de um modelo testado sobre o tema, e aplicado juntos aos gestores das áreas objeto de compartilhamento; finanças, recurso humanos, suprimento e tecnologia de informação. Os dados foram tratados através dos padrões da escala Likert e analisados. Os resultados indicam que os fatores que favorecem a implantação de um modelo de CSC na CNEN/RJ são mais significativos que os fatores que desfavorecem o uso do modelo. A pesquisa indica que, fundamentado em exemplos de outros países, o modelo de CSC pode contribuir como ferramenta de reestruturação organizacional, em resposta aos motivadores de mudança identificados na empresa, a fim de reagir assertivamente.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Administração Pública Gerencial (APG). Mudança Organizacional.

ABSTRACT

This study examines, among the factors that can facilitate or discourage the implementation of a model of the Shared Services Center (CSC) in federal agency CNEN / RJ, which would be more relevant and more weight in view of the area managers sharing proposal . As research questions was analyzed if the CSC model can be applied as a tool for organizational restructuring in the public area. Bibliometric survey was conducted on the subjects managerial public administration, organizational change and motivators of CSC. A questionnaire was adapted from a model tested on the subject, and applied together with area managers share object; finance, human resource, procurement and information technology. The data were processed through the standard scale liket and analyzed. The results indicate that the factors that favor the implementation of a model of the CSC CNEN / RJ are the most significant factors that disfavor the use of the model. Research indicates that, based on examples from other countries, the CSC model can contribute as a tool for organizational restructuring in response to drivers of change identified in the company, in order to react acertivamente.

Keywords: Shared Services Center (CSC). Managerial Public Administration (CPA). Organizational Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Modelo: conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica.....	27
Figura 02	Modelo do Equilíbrio Pontuado.....	29
Figura 03	Benefícios das operações centralizadas e descentralizadas no CSC.....	37
Figura 04	Processos atendidos por meio de CSC	41
Figura 05	Razões para implementar um CSC.....	42
Figura 06	Razões para não implementar um CSC.....	44
Figura 07	Redução de custos obtida pelo CSC.....	44
Figura 08	Empresas com CSC implementado x empresas com CSC não implementado.....	45
Figura 09	Tecnologia para suporte das operações de CSC.....	48
Figura 10	Aspectos críticos relacionados a pessoas no CSC.....	49
Figura 11	Melhorias a serem feitas e ações para promover melhorias no CSC.....	51
Figura 12	Organograma da CNEN.....	89
Figura 13	Representação do CSC na CNEN/RJ.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Distinções e similaridades entre os modelos organizacionais.....	24
Quadro 02	Resumo dos cinco paradigmas sobre a mudança organizacional.....	27
Quadro 03	Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônomas.....	33
Quadro 04	Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.....	33
Quadro 05	Evolução dos modelos de CSC a partir do modelo básico.....	36
Quadro 06	Comparação entre organização centralizada e CSC.....	37
Quadro 07	Atividades potenciais para o compartilhamento de serviços.....	39
Quadro 08	Atividades com ocorrência de compartilhamento.....	40
Quadro 09	Nível hierárquico do responsável pelo CSC.....	46
Quadro 10	Modo de remuneração dos serviços prestados pelo CSC.....	47
Quadro 11	Nível de escolaridade dos profissionais que atuam no CSC.....	49
Quadro 12	Horas de treinamento oferecidas a cada profissional do CSC.....	50
Quadro 13	Tempo de retorno do projeto de CSC.....	50
Quadro 14	Tempo para alcançar as metas de eficácia.....	50
Quadro 15	Redução de pessoal obtida pela implantação do CSC.....	51
Quadro 16	Características chave de operações.....	61
Quadro 17	Identificação dos gestores.....	67
Quadro 18	Primeira parte do questionário.....	68
Quadro 19	Segunda parte do questionário.....	69
Quadro 20	Classificação do grau de concordância com as questões da pesquisa...	70
Quadro 21	Grau de concordância com as questões da pesquisa.....	70
Quadro 22	Perfil dos gestores respondentes.....	71
Quadro 23	Consolidação dos dados da primeira parte da pesquisa.....	72
Quadro 24	Comparação dos dados coletados e tabulados.....	74
Quadro 25	Consolidação dos dados da segunda fase da pesquisa.....	79
Quadro 26	Comparação dos dados coletados e tabulados.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Análise dos fatores que favorecem o uso do CSC.....	79
Gráfico 02	Análise dos fatores que favorecem o uso do CSC.....	84
Gráfico 03	Comparação do grau de concordância entre os fatores.....	85

LISTA DE SIGLAS

ANS	Acordo de Níveis de Serviço
APG	Administração Pública Gerencial
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ERP	Enterprise Resources Planning
GE	Governo Empreendedor
GP	Governança Pública
IEN	Instituto de Engenharia Nuclear
IRD	Instituto de Radioproteção e Dosimetria
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
NGP	Nova Gestão Pública
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPA	Plano Plurianual
SEPLAG	Secretaria do Estado do Planejamento e Gestão
SBPOA	Shared Services and Business Process Outsourcing Association
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
1.2	AS QUESTÕES DA PESQUISA.....	15
1.3	A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.4	A ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.5	OBJETIVOS.....	16
1.5.1	Objetivo Geral.....	16
1.5.2	Objetivos Específicos.....	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.1.1	Administração Pública Patrimonial.....	17
2.1.2	Administração Pública Burocrática.....	17
2.1.3	Administração Pública Gerencial.....	19
2.2	MOTIVADORES DA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	25
2.3	CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.....	30
2.3.1	Conceitos Gerais.....	30
2.3.2	Modelos Desenvolvidos de CSC.....	34
2.3.3	Características do CSC.....	37
2.3.4	Atividades Objeto de Compartilhamento.....	38
2.3.5	Benefícios e Vantagens da Implantação de um CSC.....	41
2.3.6	Principais Dificuldades e Riscos na Implantação do CSC.....	42
2.3.7	Resultados da Pesquisa Deloitte.....	45
2.3.8	Posição Atual dos CSC Atuantes no Brasil.....	52
2.3.9	Os CSC na Administração Pública.....	54
2.4	O MODELO DE C SC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA..	55
2.4.1	Experiência Internacional.....	56
3	METODOLOGIA.....	63
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.2	AMOSTRA.....	65
3.3	COLETA DE DADOS.....	65
3.4	QUESTIONÁRIO.....	66
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	69

4	ESTUDO DO CASO CNEN E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DO MODELO DE CSC NA CNEN/RJ.....	71
4.1.1	Participação dos Gestores.....	71
4.1.2	Primeira Parte do Questionário.....	72
4.1.3	Análise das Respostas em Função do grau de Concordância Aferido.....	74
4.1.4	Segunda Parte do Questionário.....	79
4.1.5	Análise das Respostas em Função do Grau de Concordância Aferido.....	81
4.1.6	Comparação entre o Grau de Concordância dos fatores e Análise Crítica dos resultados.....	85
4.2	A CNEN E O MODELO PROPOSTO DE CSC.....	86
4.2.1	Apresentação da CNEN.....	86
4.2.2	Agentes da Mudança Organizacional na CNEN.....	90
4.2.3	Proposta de Modelo de CSC na Estrutura da CNEN/RJ.....	90
5	CONCLUSÃO.....	93
	REFERÊNCIA.....	95
	APÊNDICE.....	99

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Gerencial (APG) definiu uma nova forma de relacionamento entre o Estado e o cidadão. O cidadão mais exigente é municiado com uma quantidade de informações globalizadas, sobre diversas áreas do conhecimento, colocando em cheque o que ele recebe do Estado em contrapartida dos seus significativos impostos pagos.

O Estado, provocado a buscar resultados que atendam as novas demandas, procura novas formas de enfrentamento, como as políticas que potencializam suas ações.

A nova vertente da administração pública gerencial é baseada em valores de eficiência, eficácia e efetividade. Existe um consenso entre os autores que pesquisam o modelo gerencial do Estado, sobre a forte influência da administração privada em seus conceitos e ferramentas de gestão.

A implementação dos conceitos da reforma gerencial preconizam a adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumento gerenciais mais adequados.

A utilização do compartilhamento de funções de apoio administrativo, ao invés de tê-las duplicadas na estrutura organizacional das empresas, é amplamente difundida na iniciativa privada internacional e nacional.

Quanto à administração pública internacional, diversos países utilizam o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), com relevantes resultados alcançados, contrapondo a administração pública nacional pela falta de exemplos de modelos de CSC efetivamente implantados.

1.1 A SITUAÇÃO PROBLEMA

A Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN, é uma autarquia federal que possui unidades autônomas em vários estados do Brasil. As unidades da CNEN possuem estruturas administrativas independentes, subordinadas a matriz/sede.

Existe uma nítida duplicidade das funções espalhadas pelas várias atividades que a empresa desenvolve, obedecendo a sua estrutura organizacional.

Dentre as áreas de interesse desse estudo, as funções de apoio administrativo merecem destaque por ser objeto de várias análises no campo das teorias administrativas que investiga qual seria o melhor desenho ou arranjo institucional, em função das especificidades da empresa, para maximizar a função institucional.

A CNEN passa por sérios problemas na reposição de pessoal, através de concursos públicos de lenta implantação e vagas insuficientes. Agrava-se o problema de pessoal evidenciado pela alta idade média da força de trabalho; aproximadamente 55 anos.

Entre os resultados apresentados pelo uso do CSC, o melhor aproveitamento da força de trabalho é um dos principais benefícios indicados, aliado a redução de custos e remodelagem dos processos.

A pesquisa procura identificar quais fatores são mais representativos na proposição da adoção de um modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na administração pública/CNEN: os que podem favorecer ou desfavorecer a implantação do CSC?

1.2 AS QUESTÕES DA PESQUISA

Consta no relatório de gestão de 2012, o projeto de criação da agência reguladora nuclear, que acarretaria na perda da diretoria de radioproteção e segurança nuclear para a futura agência. Este projeto acarretaria na reestruturação organizacional da empresa.

O CSC serviria como uma das ferramentas desta reestruturação e qual seria o modelo aplicado?

Quais fatores são considerados mais significativos: os que favorecem ou desfavorecem a adoção de um modelo de CSC?

1.3 A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O objeto de estudo é a área meio ou de apoio das unidades da CNEN no Rio de Janeiro: Sede, Instituto de Engenharia Nuclear (IEN) e Instituto de Radioproteção e Dosimetria (IRD), que apresentam maiores possibilidades de análise em função da área geográfica de atuação.

A análise do CSC como ferramenta de reestruturação organizacional no serviço público federal, foi desenvolvido em função do referencial teórico e exemplos de outro países, pelo fato de não ter sido encontrado modelos de CSC na administração pública nacional.

1.4 A ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está organizado em cinco capítulos, de forma a facilitar a leitura e compreensão do desenvolvimento da dissertação e das conclusões obtidas, relacionados da seguinte forma:

No capítulo 1 é apresentada a introdução e a contextualização do tema, a situação problema, a organização do estudo, os objetivos (gerais e específicos), as questões da pesquisa e sua delimitação.

No capítulo 2 é desenvolvida a revisão bibliográfica sobre os modelos de gestão pública e sua evolução; os motivadores da adaptação organizacional; e o centro de serviços compartilhados: conceitos, desenvolvimento, aplicabilidade na gestão privada e pública.

No capítulo 3 está descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, abordando sua natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando os meios bibliográfico, documental e o estudo de caso.

No capítulo 4 é abordada a estrutura da CNEN, sua estrutura organizacional e a análise dos dados da pesquisa.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo, fundamentados nos aspectos teóricos envolvidos e desenvolvidos no estudo de caso.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar dentro os fatores que podem favorecer ou desfavorecer a implantação de um modelo de Centro de Serviços Compartilhados - CSC , na administração pública brasileira, CNEN/RJ, quais são mais significativos ou impulsionadores/inibidores na abordagem do modelo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar as limitações e possibilidades do uso do CSC na administração pública.
- Propor um modelo de CSC para a CNEN/RJ.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1.1 Administração Patrimonial

Bresser Pereira (2006), classifica os estágios de transição da administração pública federal em três planos: Estado Patrimonial, ou Patrimonial-Mercantil, até 1930; Estado Burocrático, ou Burocrático-Industrial, entre 1930 e 1995; e Estado Gerencial, ou Gerencial-Pós-Industrial, a partir de 1995. Cabe o esclarecimento que os nomes simples indicam o tipo de administração: patrimonialista, burocrática e gerencial; os nomes duplos dão a idéia da classe ou de relação de produção dominante.

O autor contribui para o melhor entendimento da fase patrimonial, enfatizando o caráter predominante da administração tradicional, dita patrimonial, caracterizada pela irracionalidade política e administrativa nas relações de poder e ordenamento jurídico do Estado. Na política, o caráter patrimonial, herança de Portugal, subverteria o ideal da política dos governadores e a submeteria ao mando coronelista. Na administração, exercia sua influência casuística, direcionando suas ações aos interesses regionais.

A falta de distinção ou a relutância do administrador para distinguir entre o que é público e o que é privado é apontada como a principal mazela do patrimonialismo, facilitando a corrupção e o nepotismo.

2.1.2 Administração Burocrática

O modelo racional-legal weberiano ou modelo burocrático, foi desenvolvido como uma resposta aos problemas e mazelas herdados do patrimonialismo, estabelecendo a separação entre o político e o administrador público.

Segundo Secchi (2009), Weber trabalhou com a sociologia política e não das organizações, sendo a burocracia um tipo de poder, igualando-a à organização. A burocracia implica na preponderância do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal - vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento de pessoal.

O autor indica três características básicas do modelo burocrático: (a) formalidade; deveres, responsabilidades, procedimentos e hierarquia.; (b) impessoalidade: linhas de autoridade claras; (c) profissionalismo: equidade e meritocracia.

Vários autores concordam que o termo “burocracia” foi citado pela primeira vez em meados do século XVIII, por Gounary, economista e fisiocrata. Designava o corpo de funcionários e empregados do Estado absolutista francês, sob a dependência do soberano e incumbido de funções especializadas.

O modelo da administração burocrática clássica, baseava-se nos princípios do exército prussiano e foi implementado em diversos países europeus no final do século XIX e nos Estados Unidos no começo do século XX.

Bresser Pereira (2006), indica como precursor da reforma burocrática brasileira o embaixador Maurício Nabuco, ao implementar a reforma administrativa no Ministério das Relações Exteriores no final dos anos 20. O grande passo de consolidação do modelo burocrático weberiano clássico, ocorre em 1936, sob a liderança do Presidente Getúlio Vargas e seu delegado para a matéria, Luis Simões Lopes, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, que após dois anos de sua consolidação, transforma-se no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

O DASP passou a ser o órgão executor e formulador da nova maneira de pensar e organizar a administração pública, valorizando a competência técnica e incumbido de realizar a revolução modernizadora do país.

O governo autoritário de Vargas propiciou um terreno fértil para implantação do modelo burocrático clássico, com forte centralização e hierarquização, fornecendo a base para a revolução modernizadora do país, a industrialização e a valorização da competência técnica.

Bresser Pereira (2006), ressalta que a administração pública burocrática apresentava-se como uma alternativa muito superior ao modelo patrimonialista de Estado. Entretanto, no momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX transforma-se no grande Estado social do século XX, constata-se que o modelo burocrático não consegue garantir a rapidez e a boa

qualidade dos serviços prestados ao público, mostrando as suas flagrantes mazelas: lentidão, onerosa e pouco orientada para o atendimento dos cidadãos.

O Estado social e econômico do século XX assume crescentes serviços:

- sociais: educação, saúde, cultura, previdência, assistência social e a pesquisa;
- econômicos: regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão dos serviços públicos e da infraestrutura.

Com o novo papel de Estado, a eficiência na gestão dos recursos e agilidade nas respostas as demandas da população passam a esbarrar nas amarras da burocracia, com seus rígidos controles, caracterizando uma estrutura lenta e ineficaz.

A crise do Estado surgida nos anos de 1970, que atingiu praticamente todos os países, tornou a necessidade de reformar o Estado imperiosa. As idéias de descentralização e flexibilização administrativas ganham força e põem em cheque o papel do Estado burocrata, impulsionando o modelo gerencial de Estado a ganhar força nas principais nações.

2.1.3 Administração Gerencial

A Administração Pública Gerencial (APG) surgiu do desenvolvimento e aprimoramento do histórico modelo burocrático weberiano que não atendia mais as exigências do Estado moderno, impulsionada pela profunda crise mundial surgida na década de 1980.

Secchi (2009), identifica os seguintes elementos motivadores do novo conceito de gestão do Estado, iniciados nos Estados Unidos e na Europa: a crise fiscal do Estado; a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada; a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia; a ascensão de valores pluralistas e neoliberais; a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades.

Marini (2002) indica que a crise econômica dos anos 70, provocou iniciativas de reestruturação econômica e a reconfiguração das estratégias empresariais, levando a necessidade da reorganização do Estado contemporâneo, assumindo novos papéis e abandonando outros, adequando-se a nova conjuntura e impulsionando a reforma gerencial do Estado.

Segundo Bresser Pereira (2006), após a II Guerra Mundial existiu uma reafirmação dos princípios burocráticos, mas as idéias de flexibilização e descentralização difundidas na administração de empresas começam a ganhar corpo na administração pública.

A crise econômica na década de 1970 põe em cheque o papel do Estado, e principalmente questiona os valores burocráticos. Em resposta a crise do Estado, surge nos anos 1980 uma grande revolução na administração pública de países anglo-saxões, impulsionando a uma administração pública gerencial.

Os primeiros movimentos de reformar o Estado e onde ocorreram com maior intensidade, foram no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Nos Estados Unidos, o movimento de reformas ocorreu principalmente no nível dos municípios e condados.

A reforma administrativa gerencial teve o seu marco no Brasil com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), no Governo Fernando Henrique, em 1995. Ainda em 1995, o MARE apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), contendo os princípios norteadores sobre a nova forma da gestão do Estado.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

(...) Busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura. (BRASIL, 1995)

Alguns pontos são destacados como objetivos globais do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE): aumentar sua governança, devendo o Estado servir ao cidadão; limitar a ação do Estado aquelas que lhe são próprias; descentralizar para Estados e Municípios ações de caráter local e regional, atuando a União só em casos de emergência.

Bresser Pereira (1996), que exercia o cargo de Ministro do MARE, indica que a proposta de reforma do aparelho do estado, parte da existência de quatro setores dentro do Estado, definindo também, qual o tipo de propriedade e o tipo de administração pública mais adequada para cada setor:

- Núcleo estratégico do Estado: aparece como um setor pequeno, onde são definidas as leis e políticas públicas, composto no âmbito federal pelo Presidente da República, Ministros de Estado, a cúpula dos ministérios, responsáveis pela definição de políticas públicas, pelos tribunais federais encabeçados pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Ministério Público. No nível estadual e municipal existem correspondentes núcleos estratégicos;
- Atividades exclusivas de Estado: onde o poder de legislar e tributar é exercido; polícia, forças armadas, órgãos de fiscalização e de regulamentação, órgãos responsáveis pela transferência de recursos, como o Sistema Unificado de Saúde, o sistema de auxílio desemprego e outros;
- Os serviços não exclusivos ou competitivos do Estado: subsidiados ou realizados pelo Estado sendo considerados de alta relevância para os direitos humanos ou que envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através de cobrança dos serviços;
- Produção de bens e serviços para o mercado: empresas de economia mista que operam em setores de serviços e/ou em setores considerados estratégicos;

O PDRAE indica a utilização do contrato de gestão (contendo objetivos e indicadores de desempenho, e garantindo meios humanos, materiais, financeiros) como instrumento de delegação do núcleo estratégico para as agências autônomas no setor de atividades exclusivas de Estado, e as organizações sociais nos serviços não-exclusivos de Estado.

Marini (2003), analisa os pressupostos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, e identifica como ponto de partida uma reflexão conceitual sobre três formas de administração pública: patrimonialista (ainda presente em algumas práticas); burocrática (dominante, como cultura) e gerencial (emergente e pretendida).

Esperava-se que o movimento reformista promovesse mudanças em três dimensões:

- Institucional-legal: remoção dos obstáculos de natureza constitucional e de outros ordenamentos;
- Cultural: substituir a cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial;
- Gestão: implementação da reforma por meio da adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos gerenciais mais adequados.

No segundo mandato do presidente Fernando Henrique, em 1999, o MARE foi extinto e criado o Ministério do Planejamento (que passou a ser denominado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), num esforço de integração dos principais instrumentos de gerenciamento governamental: planejamento, orçamento e gestão.

O Plano Plurianual – PPA 2000/2003, foi desenvolvido buscando consolidar a estabilidade econômica com crescimento sustentado. Foi criada a figura do gerente executivo como figura central dos programas de Governo; fortalecida a posição da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (treinamento para cultura gerencial); desenvolvimento da tecnologia da informação para melhorar no atendimento ao cidadão, setor privado, a transparência e modernização da gestão de (governo eletrônico, comprasnet, receitanet, quiosques, rede governo, sistemas corporativos gestão). Algumas estratégias foram descontinuadas, perdendo o ímpeto inicial da implementação (Agências, Organizações Sociais e Contrato de Gestão).

Abrúcio (2007), identifica os cinco principais avanços no movimento de reformas, desde a redemocratização do país:

- rigor fiscal e economicidade, tendo como marco a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF;
- engajamento dos governos estaduais e municipais no campo das políticas públicas;
- inovações nas políticas públicas, destacando-se as vinculadas à área social;
- a confirmação do PPA como peça de planejamento integradora de áreas a partir programas e projetos, diminuindo seu aspecto tecnocrático;
- o Governo eletrônico fortalecendo a transparência, redução de custos, controle e maior accountability.

Secchi (2009), demonstra que o modelo organizacional gerencial ou pós-burocrático, é constituído pela Administração Pública Gerencial (APG), o Governo Empreendedor (GE) e a Governança Pública (GP).

A Administração Pública Gerencial (APG) ou Nova Gestão Pública (New Public Management) aparece como um modelo normativo pós-burocrático, orientado nos critérios de eficiência, eficácia e competitividade.

O Governo Empreendedor (GE) transmite idéias de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, uso de mecanismos de accountability.

O modelo da Governança Pública (GP) significa um resgate da política na Administração Pública, minimizando a importância de critérios técnicos no processo de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.

Secchi (2009), indica que uma das maneiras de distinguir os modelos organizacionais é a forma de tratamento do cidadão. No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos. Na abordagem dos modelos APG e GE, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Sob o entendimento da GP, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

Secchi (2009), sintetiza as distinções e similaridades entre os modelos organizacionais, demonstradas no quadro 01.

Característica	Burocracia	APG e GE	Governança Pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discrecionalidade administrativa	Baixa	Alta	n.a.*
Cidadão	<i>Usuário</i>	<i>Cliente</i>	<i>Parceiro</i>

Quadro 01 - Distinções e similaridades entre os modelos organizacionais
Fonte: Secchi, 2009

*A GP dedica pouca atenção a assuntos organizacionais internos tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

O Estado gerencial possibilitou a implantação de várias políticas e sistemas de gestão que modificaram profundamente a relação do Estado x Sociedade. A cobrança por melhores serviços e transparência dos atos do governo, impulsiona a administração pública a buscar e implantar soluções que resultem em efetividade dos seus atos.

Segundo Ferreira (2010), a regulamentação da lei de consórcios públicos possibilita a administração pública utilizar o modelo do Centro de Serviços Compartilhados – CSC, como ferramenta de gestão que maximiza resultados operacionais e respectiva redução de custos.

O autor indica que a Lei dos Consórcios Públicos (BRASIL, 2007) veio viabilizar a constituição de unidades compartilhadas de serviços entre diferentes esferas de governo (federal, estadual, regional, municipal) ou entre diferentes governos de mesma esfera. Em outras palavras esta lei veio eliminar as barreiras jurídicas que impediam o efetivo compartilhamento de recursos e investimentos entre entes de diferentes esferas de governo.

Na proposição desse estudo, a viabilidade do compartilhamento na mesma empresa (CNEN) e abrangendo a mesma área geográfica (Rio de Janeiro), entendo, que não resultaria na submissão ao arcabouço constante da lei indicada. No estudo da aplicabilidade dos princípios do CSC, seria o indicativo de uma remodelagem organizacional.

2.2 MOTIVADORES DA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

A complexidade do ambiente organizacional e suas implicações no comportamento estratégico das empresas, são objeto de vários estudos e abordagens teóricas sobre as dinâmicas e interpretações destes movimentos.

Para Rossetto; Rossetto (2005), o processo de adaptação organizacional tem se concentrado, principalmente, em dois aspectos:

- a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais;
- a visão voluntarista ou da escolha estratégica, que aponta a organização como capaz de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

Segundo Pietro et al. (2009), o conceito de alinhamento tem suas origens nos estudos da abordagem da teoria contingencial, destacando suas principais influências nos estudos da dinâmica e inter-relacionamentos da organização e o seu ambiente. O pensamento contingencial destaca que não existe uma única maneira de administrar e que tudo depende das características ambientais relevantes para a organização.

Motta (2000), desenvolveu um modelo que analisa as cinco principais formas de enxergar a realidade administrativa, objetivando compreender melhor os paradigmas que são determinantes no processo de mudança, apresentados no quadro 02:

- como um novo compromisso ideológico: admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores ou crenças. Considerando que a organização não existe à parte de seus participantes, os objetivos organizacionais constituem, essencialmente, objetivos individuais.
Cabe à organização, principalmente com o engajamento das chefias e lideranças, difundir a nova mentalidade que conduzirá o processo de mudança;
- como um imperativo ambiental: a organização está inserida em um sistema aberto, influenciando e sendo influenciada através desta dinâmica. Para conduzir o processo de mudança ela precisa estar atenta as modificações e interações necessárias e adaptar-se aos caminhos possíveis permitidos pela evolução do ambiente;
- como uma reinterpretação crítica da realidade: a mudança é um processo consciente de recriar uma nova realidade organizacional. A organização tem um papel duplo: compreender e explicar, através do processo de comunicação, os propósitos das ações organizacionais e seus elementos condicionantes;
- como uma intenção social: a mudança é vista como um processo consciente de se alterar as relações sociais. Só pode conhecer a organização quem se aprofundar na interpretação das relações nela existentes, portanto, conhecer e interpretar as interações dos indivíduos em seus grupos sociais é fundamental para o processo de mudança;
- como transformação individual: a mudança é vista como um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio. A tarefa mais importante para se mudar o indivíduo e, conseqüentemente a organização, é facilitar a autoconsciência.

PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO – Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDÉIAS E PRINCÍPIOS – sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO – saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO – readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS – sistema comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO – descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO – recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL – ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO – conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO – alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE – relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO – conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA – buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR – o “eu” e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA – conhece os significados que se atribuem à vida organizacional

Quadro 02 - Resumo dos cinco paradigmas sobre a mudança organizacional

Fonte: Motta, 2000 (apud Cardoso, 2005)

Destaca-se na análise dos conceitos e métodos sobre a mudança estratégica, a abordagem de Pettigrew (1987), que define três dimensões integradas de mudanças: contexto, conteúdo e processo (figura 01).

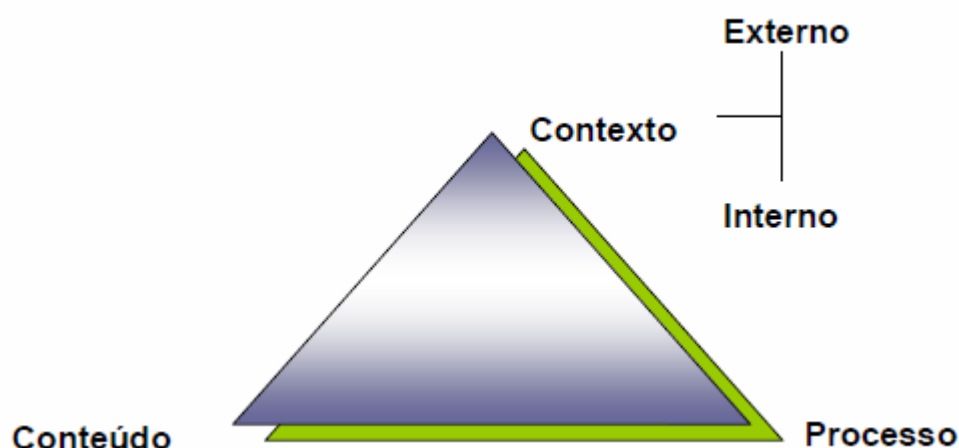


Figura 01 - Modelo: Conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica.

Fonte: Pettigrew, 1987 (apud Benvegnú, 2008)

- Contexto; relaciona-se ao “porquê” da mudança, deriva da análise do ambiente interno da organização (recursos, cultura, competências, estrutura e gestão), e do ambiente externo (econômico, social, político);
- Conteúdo; relaciona-se ao “o que muda”, refere-se as a áreas que são o objeto da análise (tecnologia, portfólio de produtos, mercados, metas);
- Processo; relaciona-se “como” a mudança ocorre, refere-se à implementação de ações e suas interações entre as partes interessadas no negócio, com o objetivo de mover a organização de uma posição atual para um estado futuro.

March (1991), analisa o processo da mudança pelo ponto de vista do conteúdo, e propõe dois conceitos que ajudam a compreender a estratégia organizacional; exploração e exploração.

As ações de exploração são caracterizadas pela experimentação de novas alternativas, seria buscar o novo, enfrentar a incerteza e a possibilidades de resultados negativos. Por outro lado, as ações de exploração buscam as competências internas existentes na organização, procurando refina-las, portanto, buscar um retorno rápido, positivo e previsível.

Para March (1991), a sobrevivência da organização depende do equilíbrio entre as ações de exploração e de exploração, sendo ambas, necessárias à dinâmica organizacional.

A mudança organizacional também é analisada pelo modelo do equilíbrio pontuado de Tushman; Romanelli (1985), desenvolvido para descrever a evolução da mudança organizacional ao longo do tempo, figura 02.

Rossetto (2003), analisa o modelo do equilíbrio pontuado, e indica que a evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental, pontuados por períodos de mudança descontínua. Quando ocorrem longos períodos de convergência, fica implícito que a estratégia é apropriada às condições ambientais da organização. Se ela enfrenta uma forte ameaça ou grande alteração no ambiente e uma estratégia inapropriada, as forças da inércia agem para prevenir que se adotem novas mudanças. Quanto maior o período de convergência (sucesso), maior o período entre a mudança ambiental e a divergência (reorientação) na organização

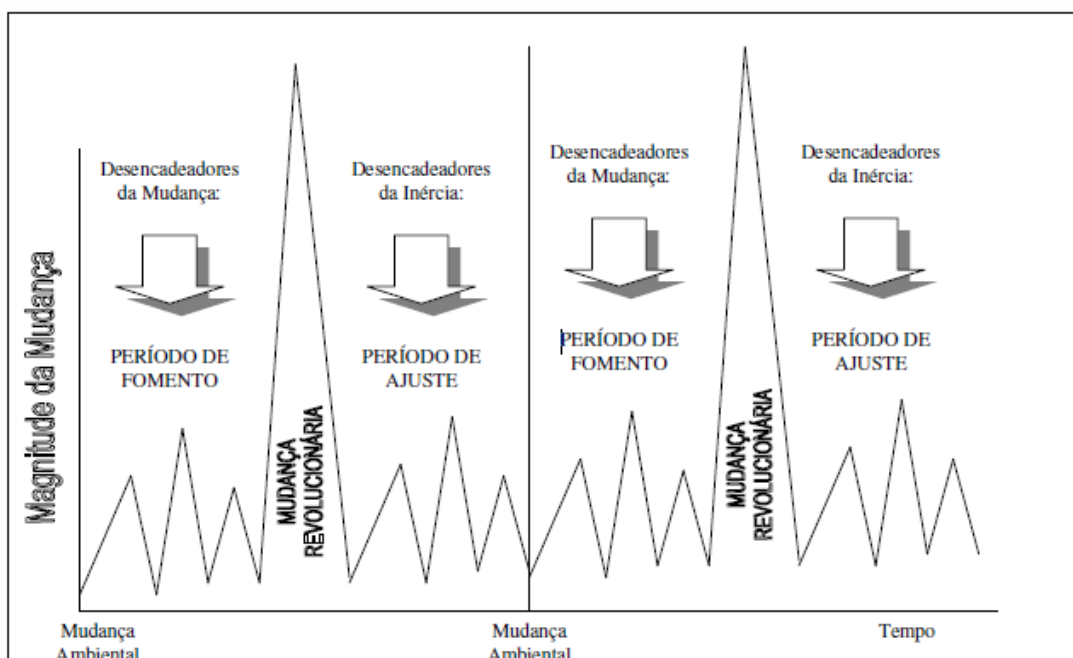


Figura 02 - Modelo do Equilíbrio Pontuado
 Fonte: Tushman; Romanelli, 1985 (apud Figueiredo, 2010)

A proposta deste capítulo foi identificar os motivadores que levam as empresas a buscarem novos modelos e redesenho de sua arquitetura organizacional, como resposta a confrontar o ambiente competitivo e em constante mutação.

Na abordagem sobre empresas da administração pública, os motivadores de mudança, geralmente são sinalizados pela exigência da sociedade, que precisa receber do Estado serviços públicos de qualidade e com custos razoáveis.

Os gestores públicos precisam buscar soluções que maximizem resultados e reduzam custos, e na maioria das vezes, as lições aprendidas com a iniciativa privada são de valiosa contribuição e de aplicabilidade possível, adequando-se, às particularidades da gestão pública.

O estudo em questão analisa a viabilidade de um arranjo de funções de apoio numa estrutura de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), na administração pública; CNEN/RJ.

2.3 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

2.3.1 Conceitos Gerais

A busca pelo diferencial competitivo e sobrevivência no acirrado mundo dos negócios, impulsiona as organizações a buscarem constantemente a excelência na gestão.

As áreas de apoio ou suporte das empresas passam a ter grande atenção na gestão de seus processos, sendo objeto de revisão e remodelagem em suas estruturas, objetivando a busca da eficiência e ganhos de escala.

Os Centros de Serviços Compartilhados - CSC caracterizam-se como um modelo de organização de processos operacionais, no qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento para várias unidades ou departamentos da corporação, evitando a duplicidade das atividades dentro da empresa, a otimização de recursos e a integração de tecnologias, pessoas e processos. (Deloitte, 2007)

Ulbrich (2006), analisa a conceituação de serviços compartilhados como muito divergente, principalmente, por tratar-se de um assunto novo e pouco explorado na literatura disponível. O autor entende como ponto de consenso sobre o conceito, o foco na otimização de recursos e processos corporativos numa nova entidade organizacional.

O autor indica que o CSC é caracterizado pelo seu propósito. Pode ser criado para atender empresas do mesmo grupo, dentro de uma mesma organização ou por parcerias entre organizações diferentes.

Schulman et al. (1999), entendem que o CSC é a concentração de recursos da empresa, para o processamento de atividades rotineiras e repetitivas, dispersas pela organização, com o objetivo de atender os parceiros internos, com baixo custo e alto nível de serviço.

Bergeron (2003), aborda o CSC a partir de uma estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de funções de negócio existentes é concentrado em uma nova unidade de negócio semi-autônoma, com estrutura de gestão para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhores serviços para os clientes internos da corporação, competindo no mercado aberto.

Lozinsky (2006), entende o CSC como parte da transformação da cadeia de valor de várias indústrias, permite a redistribuição dos processos de negócios entre seus participantes, em busca de maior produtividade e competitividade para enfrentar o inovador e dinâmico mercado globalizado.

Nos Estados Unidos da América, diversas empresas, participantes de vários setores da economia, utilizam o compartilhamento de serviços com prática na sua gestão. O melhor gerenciamento do capital de giro e significativa redução de custos operacionais aparecem como os principais resultados alcançados. Estima-se que os custos das atividades de apoio respondam aproximadamente por 25% a 30% dos custos da produção de uma empresa, razão pela qual passaram a requerer maior atenção e gerenciamento de suas práticas. (Quinn et al. 2000).

Quinn et al. (2000), afirmam que o termo Serviços Compartilhados (*shared services*) não obedece a um conceito pré-definido. Os autores apontam como a principal influência no compartilhamento de serviços, as características de um grupo conhecido como “Cliente Business Service”, criado pela empresa General Electric, nos Estados Unidos, em 1986.

Segundo os autores, um estudo desenvolvido pela A.T. Kearney em 1990, foi considerado o marco para o surgimento do termo *shared services*. Este estudo procurava identificar as melhores práticas de gestão, tendo como objeto de pesquisa, empresas como: Alcoa, Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard e Shell. Foi identificado durante o estudo, principalmente, o compartilhamento de serviços na área financeira, fato este que foi difundido entre os consultores participantes do estudo, surgindo o registro da idéia de serviços compartilhados.

Quinn et al. (2000), indicam que ainda existe uma grande indefinição e disputa sobre o criador da expressão “serviços compartilhados”, mas duas questões não são contestadas: os serviços compartilhados foram criados nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira.

Segundo Ramos (2005), o modelo de CSC começou a ser utilizado no Brasil no final dos anos 90, indicando com uma diferença de quinze anos perante aos primeiros registros de implantação de CSC nos Estados Unidos da América.

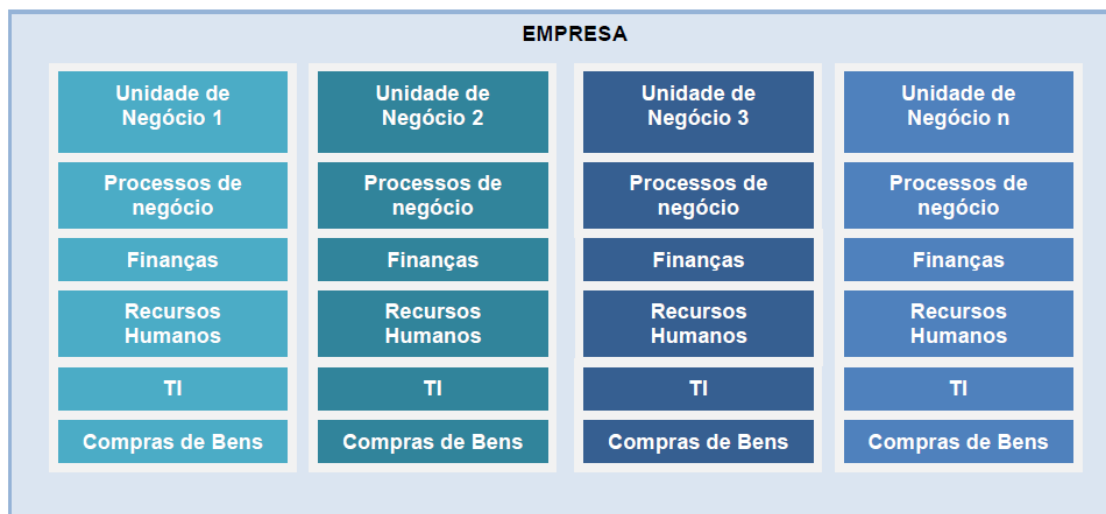
A empresa Camargo Correa, em 1999, implantou o CSC como uma empresa independente, contemplando as áreas de contabilidade, tecnologia de informação, administração geral, jurídica, suprimentos, saúde e qualidade de vida.

No ano de 2000 as empresas, Telemar, Votorantim e Petrobrás começaram a operar suas unidades de CSC . Em 2001 empresas do Banco Bradesco, o grupo Abril, o grupo Telefônica e Alcoa iniciam a utilização de CSC. Em 2002 a empresa AMBEV começou operar com o CSC.

Evitar a duplicação de funções e melhorar a sinergia das organizações, são as principais características dos centros de serviços compartilhados.

Shared services é a prática em que unidades de negócio de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas.

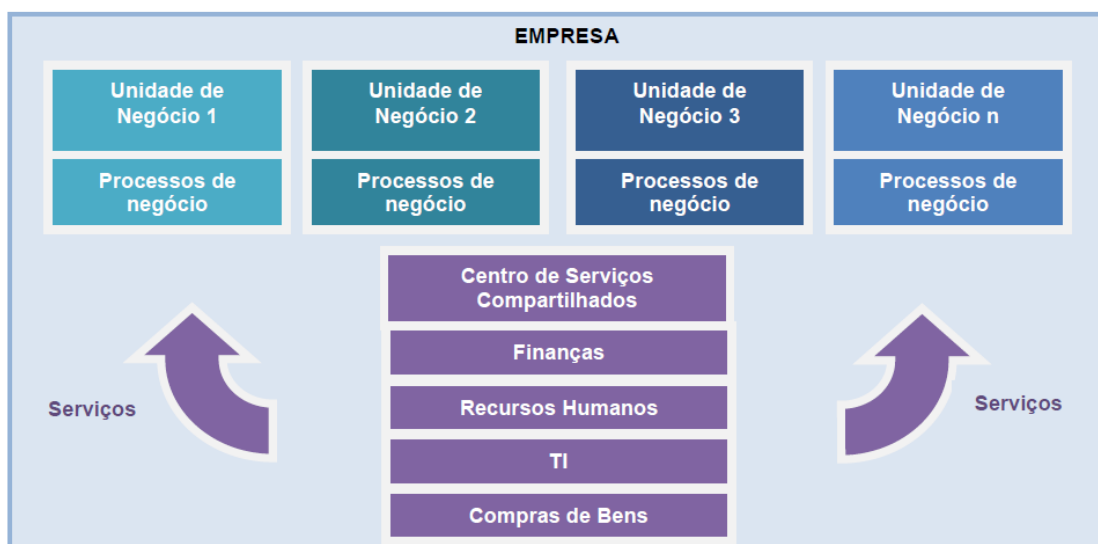
Multiplicidade de áreas de apoio em organizações que não adotam o modelo do CSC.



Quadro 3 - Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônomas.
Fonte: Ramos, 2005 (apud Alves, 2009)

Modelo proposto na redefinição da estrutura compatível de um CSC. Funções de apoio agrupadas, evitando a sua repetição por diversas unidades da organização.

Organizações que adotam o modelo de CSC.



Quadro 4 -Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.
Fonte: Ramos, 2005 (apud Alves, 2009)

2.3.2 Modelos desenvolvidos de CSC

Quinn et al. (2000), identificam quatro modelos desenvolvidos de CSC , evoluídos a partir de um modelo básico, objeto da consolidação das atividades de apoio em uma unidade:

- Modelo básico - a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório são indicadas como características principais. Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados às unidades de negócio, não existindo o repasse de custos dos serviços, permanecendo o CSC como um centro de custos. Seu principal objetivo é a economia de escala, permitindo a redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios mantendo o nível de qualidade solicitado. Nesse modelo já podem existir acordos de níveis de serviço, focados no cliente interno, criando um diferencial do modelo básico de uma centralização corporativa. (Ramos, 2005) e (Souza; Correia, 2011)
- Modelo *marketplace* - surge da evolução do modelo básico. A utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória, o que provoca a organização de serviços a desenvolver uma estrutura de gestão da execução das atividades pelo próprio CSC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. Existe a possibilidade da contratação de profissionais especializados e consultores. O portfólio dos serviços é ampliado para o atendimento a todas as necessidades das unidades de negócios. A principal característica é a ampliação das linhas de prestação de serviços, contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que impulsionam as operações de produção, Ramos (2005). Existe uma estrutura de governança própria neste modelo, com o propósito de definir exatamente os acordos formais de níveis de serviços, tornando-se, mais do que um portfólio de serviços definidos e padronizados, propicie controle e melhoria nas operações;

- Modelo *marketplace* avançado - com o modelo *marketplace* avançado surge a possibilidade de compra de serviços ao mercado pelo CSC e pelas unidades de negócio. Constata-se nesse modelo a apropriação e repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pelo CSC com os fornecidos pelo mercado. A aquisição dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória. As unidades de negócio também podem adquirir serviços de um fornecedor externo, e o CSC é considerada como uma possibilidade de fornecimento de serviços nas mesmas condições do mercado. Nesse ambiente, é previsível que somente os serviços que demonstrarem ser competitivos em relação ao mercado permaneçam operando internamente. A decisão de adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio. Nesse modelo, os ganhos auferidos na venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da empresa como serviços não terceirizáveis. O principal objetivo do modelo é o fornecimento de um conjunto de serviços ao cliente interno nas melhores condições de qualidade e custos, de forma que os clientes internos percebam o valor dos serviços, comparem os preços e os custos e decidam continuar demandando-os da unidade de serviços compartilhados. A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento em alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Nesse estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão poderá demandar uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços para o consumo interno. Como decorrência da especialização, uma alternativa também utilizada são a aquisição e o fornecimento de serviços do mercado através da unidade de serviços compartilhados. Tal prática aumenta o poder de barganha das unidades de negócio na aquisição dos mencionados serviços, mantendo o gerenciamento dos contratos com terceiros no âmbito do CSC. (Ramos, 2005)

- Modelo de empresa independente - a última etapa da evolução dos serviços compartilhados, ocorre a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a sua evolução da organização a partir de um modelo básico. Os serviços são fornecidos para múltiplos clientes, e o objetivo da empresa criada é a geração de receitas e lucros para a sua manutenção no mercado. (Ramos, 2005)

A evolução dos modelos de CSC a partir do modelo básico.

MODELO	BÁSICO	MARKETPLACE	MARKETPLACE AVANÇADO	EMPRESA INDEPENDENTE
Características	Consolidação das transações e atividades de apoio	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de Escala	Organização estrutura a própria governança	Fornecimento de serviços com o repasse dos custos	Objetivo é o lucro com a prestação de serviços
	Os custos de serviços são apropriados mas não são repassados aos clientes internos	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio	Possibilidade de venda de serviços a clientes externos se a capacidade produtiva for excedente	Atuação como empresa independente
Objetivo	Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços	Reduzir custos e melhorar qualidade dos serviços	Oferecer a melhor alternativa em custos e serviços	Gerar receitas e lucros como uma empresa de serviços
Forma de relacionamento	Utilização Compulsória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização voluntária	Utilização voluntária	Utilização voluntária

Quadro 5 - Evolução dos modelos de CSC a partir do modelo básico.

Fonte: Quinn, Cooke, Kris (2000).

Ramos (2005), destaca que a diferença fundamental do CSC em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno: as unidades de negócio. As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução dos custos com a economia de escala e o atendimento no nível de qualidade requerida para os serviços de apoio.

Ferreira (2010), para melhorar o entendimento da diferença entre a centralização de atividades de apoio e a funcionalidade do CSC, faz a diferenciação dos conceitos através do quadro 06.

Atributo	Visão tradicional de centralização	Centro de serviços compartilhado (CSC)
Clientes tratados como...	Usuários finais	Clientes (pode incluir departamentos, clientes finais, fornecedores, etc.)
Governança	Gestor do departamento	Unidade independente – Comitê de Clientes
Localização física	Escritório central	Área geográfica de baixo custo
Foco primário	Controle de custos	Excelência de serviço, alto desempenho, controle de custos e melhoria contínua
Responsabilidade pelo serviço	Administração central	Compartilhada entre CSC e seus clientes, conforme acordo de nível de serviço (ANS)
Gestão do serviço	Opcional	ANS, indicadores-chave de desempenho
Contato com o cliente	Cada cliente é um caso	Múltiplos canais (voz, email, web); gerentes de relacionamento; softwares de gerenciamento de contatos
Processos típicos de gestão	Recrutamento, carga de trabalho, gestão de custos	Gestão de desempenho, melhoria contínua, CRM – customer relationship management, comunicação, desenvolvimento de pessoas

Quadro 6 - Comparação entre organização centralizada e CSC
Fonte: Ferreira, 2010

No entendimento de Magalhães (2009), a estrutura do CSC combina os benefícios de operações centralizadas e descentralizadas.



Figura 03 – Benefícios das operações centralizadas e descentralizadas no CSC
Fonte – Magalhães (2009)

2.3.3 Características do CSC

Ferreira (2010), identifica na análise da literatura abordada, os principais requisitos para o correto funcionamento do CSC. Algumas características devem necessariamente estar presentes, variando em função do grau de amadurecimento da organização:

- o CSC precisa ser semi-autônomo, não respondendo hierarquicamente a nenhum de seus clientes, embora estes participem coletivamente de sua governança para direcionamento e avaliação de resultados;
- o CSC deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se em um centro de excelência para os serviços em seu portfólio;
- o CSC deve cobrar pelos serviços prestados, pois deve ser conduzido como uma unidade de negócios;
- o CSC é requerido alto grau de automação para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos.

O autor conceitua o CSC, a partir das características relacionadas, como um modelo de organização onde se estabelece uma operação de serviços para funcionar dentro de uma visão cliente-fornecedor, com contratos formais de prestação de serviço. Esta operação de serviços tem governança específica definida por seus clientes, compartilham recursos e investimentos e participam na tomada de decisão.

2.3.4 Atividades Objeto de Compartilhamento

Quinn, et al. (2000), identificam as áreas mais comuns no compartilhamento: atividades transacionais e administrativas e as atividades técnicas e profissionais.

Os autores apontam a área financeira como a de maior ocorrência no compartilhamento, seguida pela área de recursos humanos e tecnologia da informação. Marketing, comercialização, comunicação e jurídica, também aparecem como áreas abrangidas no compartilhamento, relacionadas no quadro 7.

Principais áreas objeto de compartilhamento

Área	Transacionais e Administrativas	Atividades Profissionais e Técnicas
Financeira	Pagamentos e recebimentos Faturamento Folha de pagamento de pessoal Operações de crédito e cobranças Despesas de viagens Arrecadação de tributos Contabilidade geral Elaboração de Relatórios	Análise Financeira Planejamento orçamentário Análise de Desempenho do Negócio
Recursos Humanos	Pensões Benefícios Administração de salários Registros dos empregados Reclamações de empregados Desempenho dos empregados	Relações no trabalho Desenvolvimento organizacional Treinamento e desenvolvimento Compensação e reconhecimento Consultoria trabalhista Saúde e segurança no trabalho
Tecnologia da Informação	Operação dos centros de computação Serviços de rede Manutenção de hardware e software Central de atendimento Suporte de informática	Desenvolvimento de aplicações Projeto das bases de dados Especificação e Aquisição de hardware e software Estratégias e Treinamento em TI Telecomunicações
Suprimento e suporte administrativo	Suporte administrativo Programação de viagens Serviços de Correspondências Microfilmagem e digitalização Frota de veículos	Compras e armazenamento Estoques Gestão de materiais Logística e distribuição de produtos Gerenciamento das instalações Relações públicas Comunicação Empresarial Serviços gráficos Serviços Jurídicos Serviços de segurança do patrimônio

Quadro 7 - Atividades potenciais para o compartilhamento de serviços

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

A organização *Shared Services and Business Process Outsourcing Association* - SBPOA, em pesquisa realizada em 2004, identifica as principais atividades objeto de compartilhamento, corroborando com as atividades indicadas por Quinn et al. (2000), relacionadas no quadro 08.

Principais Ocorrências de Compartilhamento	
Serviços	Percentual de Respostas
Contas a Pagar	83%
Contabilidade Geral	65%
Controle de Ativos Fixos	57%
Contas a Receber	56%
Folha de Pagamento	55%
Viagens	50%
Relatórios Financeiros	48%
Recursos Humanos	44%
Crédito e Cobranças	43%
Tecnologia da Informação – manutenção e help desk	39%

Quadro 08 – Atividades com ocorrência de compartilhamento

Fonte: SBPOA (2004)

As tendência apontadas nos trabalhos de Quinn et al. (2000) e SBPOA (2004), são reforçadas na pesquisa realizada pela consultoria Deloitte (2007), que assinala a reafirmação das áreas objeto de CSC e sua ampliação, figura 04.

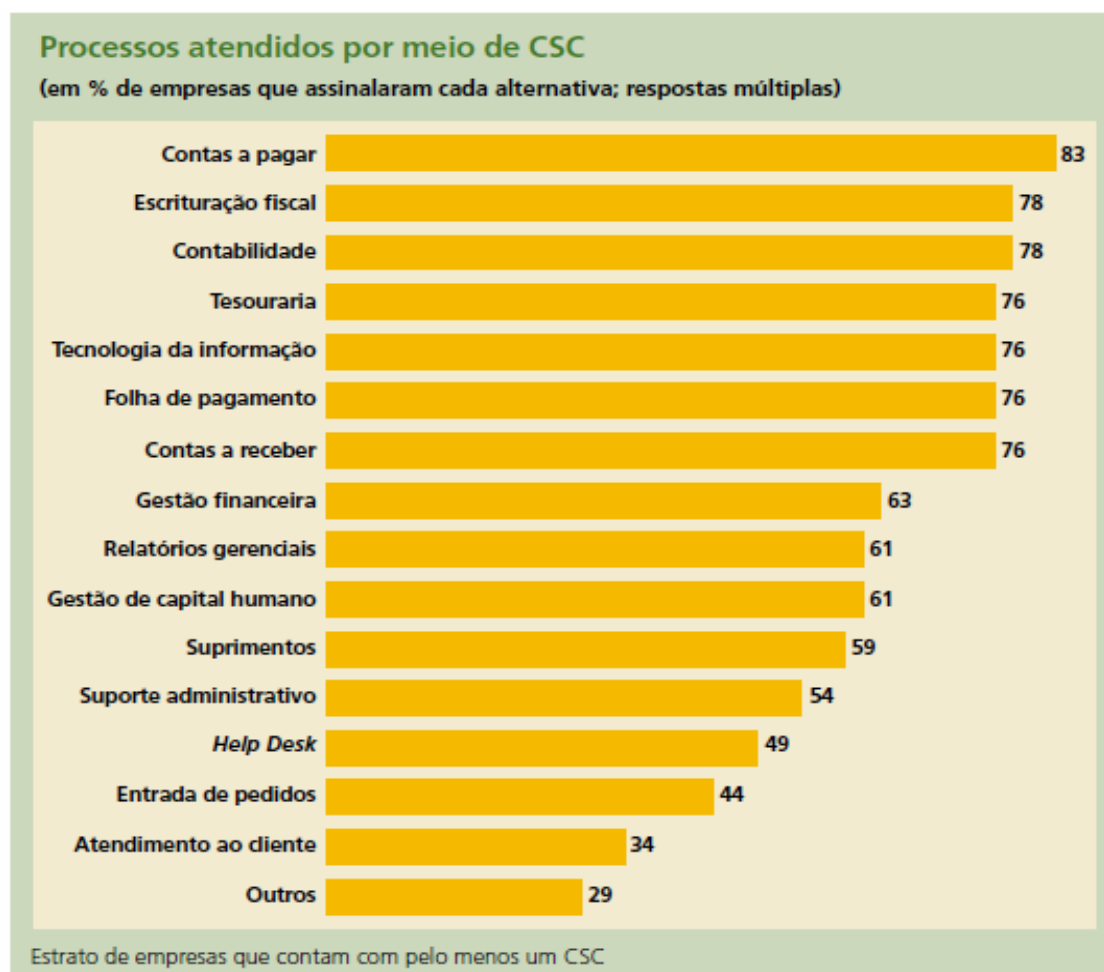


Figura 4 – Processos atendidos por meio de CSC.
Fonte: Deloitte, 2007

2.3.5 Benefícios e Vantagens da implantação de um CSC.

Schulman et al. (2001), indicam os principais benefícios com a implantação de um CSC:

- o foco nos serviços e no suporte com a transferência de atividades secundárias das unidades de negócio para processos principais dos serviços compartilhados;
- o aumento no valor agregado à empresa e possibilidade de busca de crescimento estratégico;
- a concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte a custos reduzidos e com altos níveis de serviços;
- foco na melhoria contínua destes processos de suporte.

O modelo de CSC pode ser aplicado a vários tipos de negócios, Bergeron (2003), ao indicar os principais benefícios, valida as vantagens indicadas por Schulman et al. (2001):

- Redução de custos;
- Melhora dos processos de apoio;
- Foco nas competências centrais ou atividades fim das organizações;
- Potencial de crescimento pelo amadurecimento do CSC;
- Aumento do valor agregado aos clientes através da eficiência do CSC;
- Redução de pessoal ou diminuição das necessidades de contratações.



Figura 05 – Razões para implementar um CSC.
Fonte: Deloitte, 2007

2.3.6 Principais dificuldades e riscos na implantação do CSC

Uma das principais decisões que envolvem a gestão de um negócio, é a viabilidade da ação em relação aos riscos envolvidos. A consolidação de um CSC impacta na estrutura da empresa, na gestão de pessoas, na disponibilidade financeira e avaliação do investimento, na disponibilidade da tecnologia de informação disponível, no redesenho de processos internos, no relacionamento com os clientes internos e externos, nos contratos formais, na governança e principalmente no impacto de uma nova concepção como forma de remodelagem organizacional.

Os riscos quanto a adoção do CSC devem ser entendidos como uma possibilidade, principalmente, quando a iniciativa não faz parte da estratégia da empresa, ou quando a alta direção não prioriza a sua implantação, delegando a sua condução ao nível tático da organização, considerando o CSC como uma centralização de atividades. O comprometimento da alta direção é fundamental para dar credibilidade e sustentabilidade ao projeto.

Existe uma concordância entre os principais autores quanto aos riscos e dificuldades encontradas na implantação de um CSC. Quinn ET AL. (2000); Bergeron (2003); Schulman et al. (2001). Janssen; Joa (2008):

- necessária mudança na cultura da empresa e colaboradores;
- resistência à mudança;
- existe um custo inicial que deve ser considerado;
- mecanismos de governança;
- engajamento da alta direção;
- problemas iniciais de operação que podem desestimular o processo;
- remanejamento de funcionários;
- tecnologia de informação indisponível.

As variáveis são muitas e devem ser objeto de grandes cuidados por parte da alta direção da organização. A mudança na cultura e do comportamento organizacional precisam ser conduzidos de maneira hábil pelo gestor, a fim de propiciar um ambiente receptivo e motivador, capaz de desmobilizar possíveis barreiras e resistência ao projeto de implantação do CSC.



Figura 06 – Razões para não implementar um CSC.
Fonte: Deloitte, 2007

Ferreira (2010); Portulhak et al. (2012), indicam o resultado da consultoria Bain & Company (2003), que realizou uma pesquisa junto a 120 empresas que adotaram o CSC. Os resultados apontam ganhos de custos de 15% a 25%, indicados através da figura 07.

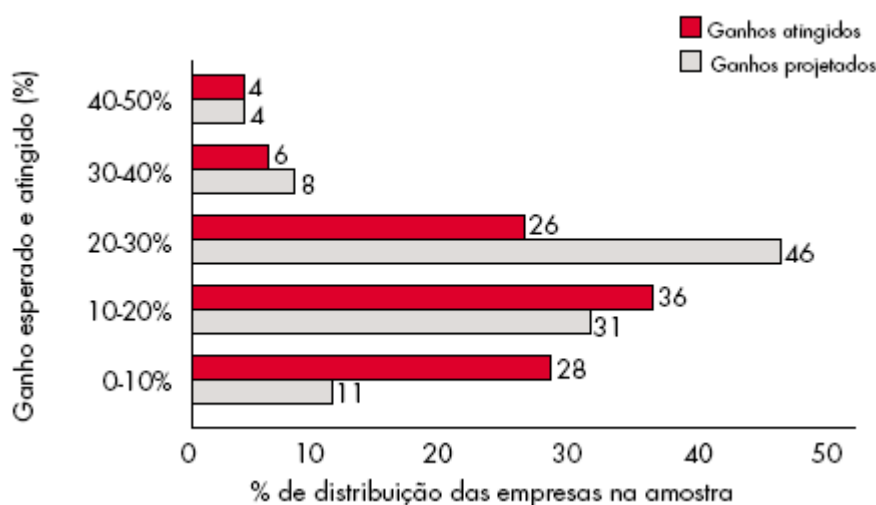


Figura 7 - Redução de custos obtida pelo CSC
Fonte: Bain & Company, 2004 (apud Portulhak et al., 2012)

Em análise aos ganhos em redução de custos, Portulhak et al. (2012) confirma essa tendência ao demonstrar os resultados obtidos pela pesquisa realizada pela IBM (2008) figura 08, que demonstra significativa redução de custo a aumento de produtividade.

Processos	Empresas sem CSC		Empresas com CSC		Redução de Custo	Aumento de Produtividade
	Média	Benchmarking	Média	Benchmarking		
Ciclo de Pagamentos						
Custo de Pessoal do "Processo de Contas a Pagar" por mil Dólares de receita	\$ 0,90	\$ 0,33	\$ 0,39	\$ 0,15	57%	
Nº faturas processadas por FTE do "Processo de Contas a Pagar" por ano	8.469	17.490	11.863	22.465		40%
Nº reembolsos por FTE do "Processo de Contas a Pagar" por ano	3.017	6.855	5.424	8.957		80%
Ciclo de Recebimentos						
Custo de Pessoal do "Processo de Contas a Receber" por mil Dólares de receita	\$ 0,30	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,05	47%	
Nº FTE's no ciclo de "Contas a Receber" por bilhão de Dólares de receita	57,37	11,64	18,79	2,12		67%
Ciclo de Administração de RH						
Custo total do "Processo de Folha de Pagamento" por mil Dólares de receita	\$ 1,32	\$ 0,63	\$ 0,81	\$ 0,21	39%	
Nº empregados pagos por FTE do processo de folha de pagamento	286	583	380	763		33%

Figura 08- Empresas com CSC implementado x empresas com CSC não implementado
Fonte: IBM, 2008 (apud Portulhak et al., 2012)

2.3.7- Resultados da pesquisa Deloitte.

Em 2007, a empresa Deloitte, realizou uma pesquisa com 89 empresas que atuam no mercado brasileiro, a fim de retratar as práticas e as tendências relacionadas ao compartilhamento de serviços no Brasil. Foram considerados aspectos relacionados a implementação, gestão, pessoas e tecnologias, além de permitir comparações com pesquisas realizadas pela Deloitte em outros países.

Posição do responsável pelo CSC no nível hierárquico da organização.

É fundamental a importância desta característica, quanto ao posicionamento adequado pelo responsável pelo CSC em relação à estrutura organizacional da empresa. O posicionamento abaixo das áreas pode tornar difícil a sua autonomia para discutir e estabelecer os processos e padrões de serviços.

Nível Hierárquico do responsável pelo CSC em percentual de empresas.

PRESIDENTE	5
DIRETOR	36
SUPERINTENDENTE	5
GERENTE	41
COORDENADOR	8
SUPERVISOR	3
OUTROS	2

Quadro 09 – Nível hierárquico do responsável pelo CSC.

Fonte: Deloitte, 2007

Acordos de Níveis de Serviço

As empresas utilizam o acordo de serviços para garantir o controle da execução das atividades desempenhadas pelas áreas prestadoras de serviços. Estabelecem regras e responsabilidades, com os quais estejam garantidos os níveis de desempenho esperado, proporcionando a melhoria contínua das atividades. Contempla este acordo a definição dos serviços que serão prestados, prazos, qualidade, custos e plano de contingências em caso de falhas, entre outros fatores.

As empresas que contam com pelo menos um CSC instalado, foram consultadas se o CSC estabelece acordos de níveis de serviço, apresentando o seguinte resultado:

50% responderam sim para todos os serviços

25% responderam para alguns serviços

25% responderam para nenhum serviço

Cobrança dos serviços

A principal remuneração utilizada é o repasse integral de custo, praticada por 45% das empresas, demonstrando que o CSC continua sendo um centro de custos indiretos e devem ser absorvidos pela áreas usuárias.

Modo de remuneração dos serviços prestados pelo CSC em percentual de empresas.

REPASSE INTEGRAL DE CUSTO	45
BASE EM ORÇAMENTO ANUAL	15
BASE EM CUSTO E MARGEM DE LUCRATIVIDADE	8
BASE EM PREÇO DE MERCADO	8
OUTROS	25

Quadro 10 – Modo de remuneração dos serviços prestados pelo CSC.

Fonte: Deloitte, 2007

Relevância da tecnologia

Fundamental a importância de ferramentas de tecnologia que viabilizem a implantação do CSC. O *Enterprise Resources Planning* – ERP corporativo e a revisão e harmonização de processos de negócio, viabilizam o reforço dos movimentos de consolidação da arquitetura de sistemas e de infra-estrutura tecnológica, qualidade de dados e padronização de processos de negócio.

O resultado da aplicabilidade do ERP é a otimização das atividades com redução de custos em todas as áreas da empresa.

O ERP utiliza o conceito de integração das informações em uma única base de dados, suprimindo o corpo gerencial de informações necessárias à operação e gerenciamento da organização. O ERP permite a integração das atividades, a eliminação da multiplicidade de bases de dados e a padronização dos procedimentos. Ramos (2005).

Diversas áreas da organização e vários processos estão se beneficiando das tecnologias empregadas, como as que envolvem armazenamento de dados, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados e compras eletrônicas.

A pesquisa sinaliza as tecnologias que devem ser priorizadas nos próximos anos.

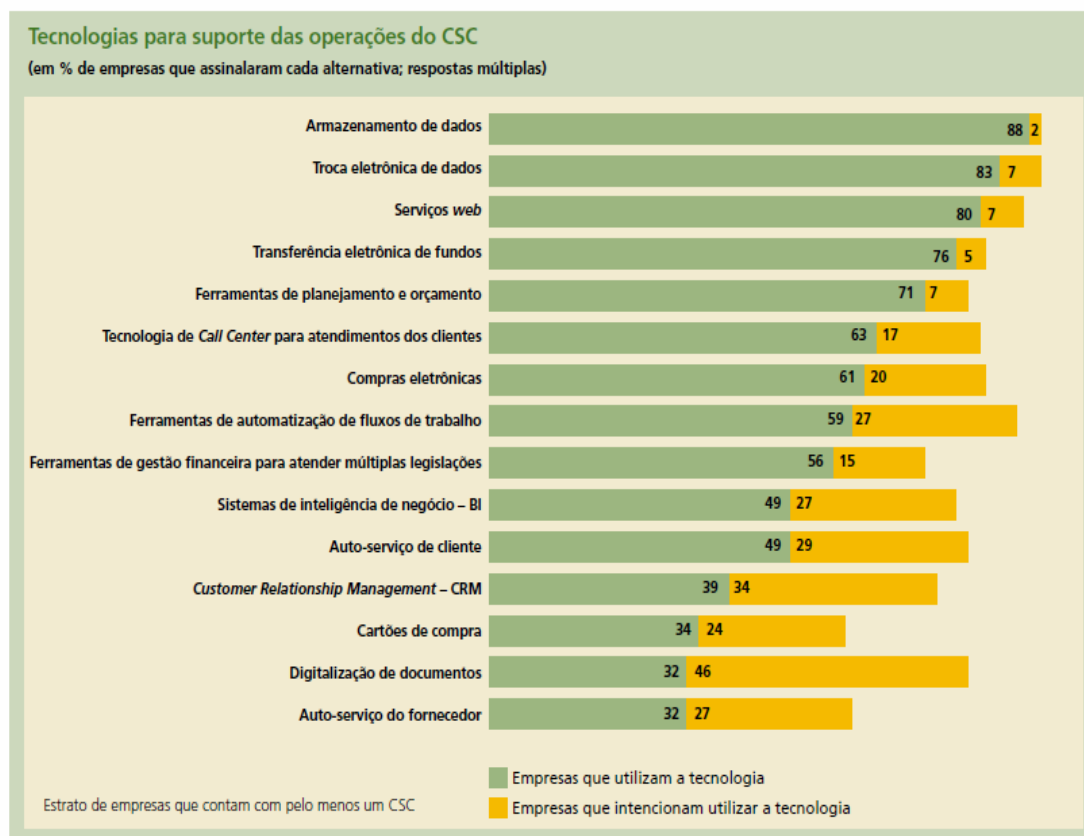


Figura 09 – Tecnologia para suporte das operações de CSC
Fonte: Deloitte, 2007

Capital humano como fator de sucesso

Deloitte (2007), identificou em pesquisas anteriores como o principal desafio na implantação do CSC, a grande resistência das organizações a mudanças.

Gestores com receio de perda de controle e autonomia e equipes responsáveis por atividades relacionadas ao CSC ficavam receosas em perder o emprego.

Na pesquisa atual os principais aspectos relacionados ao capital humano apontavam para itens como cultura com foco no cliente e retenção de talentos. Figura 10.



Figura 10 – Aspectos críticos relacionados a pessoas no CSC
Fonte: Deloitte, 2007

A pesquisa indicou um alto nível de escolaridade dos profissionais que atuam no CSC e investimento constante em capacitação técnica e treinamentos ligados a cultura orientada ao serviço e habilidades de gestão.

Nível de escolaridade dos profissionais do CSC em percentual de empresas.

ENSINO SUPERIOR	74
ENSINO TÉCNICO	10
ENSINO MÉDIO	13
ENSINO FUNDAMENTAL	3

Quadro 11 – Escolaridade dos profissionais que atuam no CSC
Fonte: Deloitte, 2007

Horas de treinamento oferecidas a cada profissional do CSC em percentual de empresas.

DE 10 A 20 HORAS	30
DE 20 A 40 HORAS	24
MAIS DE 40 HORAS	24
ATÉ 10 HORAS	16
NÃO OFERECE TREINAMENTO	6

Quadro 12 – Horas de treinamento oferecidas a cada profissional do CSC

Fonte: Deloitte, 2007

Deloitte (2007), apresenta como resultados finais da pesquisa, indicadores ligados ao tempo de retorno do projeto, tempo para alcance das metas e índices de redução de pessoal.

Tempo de retorno do projeto CSC em percentual de empresas.

De 02 a 03 anos	28
De 03 a 04 anos	8
04 anos ou mais	8
Não foi atingido	5
Menos de 02 anos	51

Quadro 13 – Tempo de retorno do projeto de CSC

Fonte: Deloitte, 2007

Tempo para alcançar as metas de eficácia do projeto de CSC em percentual de empresas.

MAIS DE 02ANOS	22
ATÉ 02 ANOS	35
ATÉ 01 ANO E MEIO	19
ATÉ 01 ANO	24

Quadro 14 - Tempo de alcance das metas de eficácia no CSC

Fonte: Deloitte

Redução de pessoal obtida pela implementação do CSC em percentual de empresas.

MENOR QUE 10%	24
ENTRE 10% E 19%	38
ENTRE 20% E 29%	14
MAIOR QUE 30%	24

Quadro 15 - Redução de pessoal obtida pela implementação do CSC
Fonte: Deloitte

As oportunidades de melhoria sinalizam o otimismo das empresas quanto as possibilidades que ainda podem fortalecer as práticas utilizadas no CSC, e consequente maximização dos seus resultados futuros.

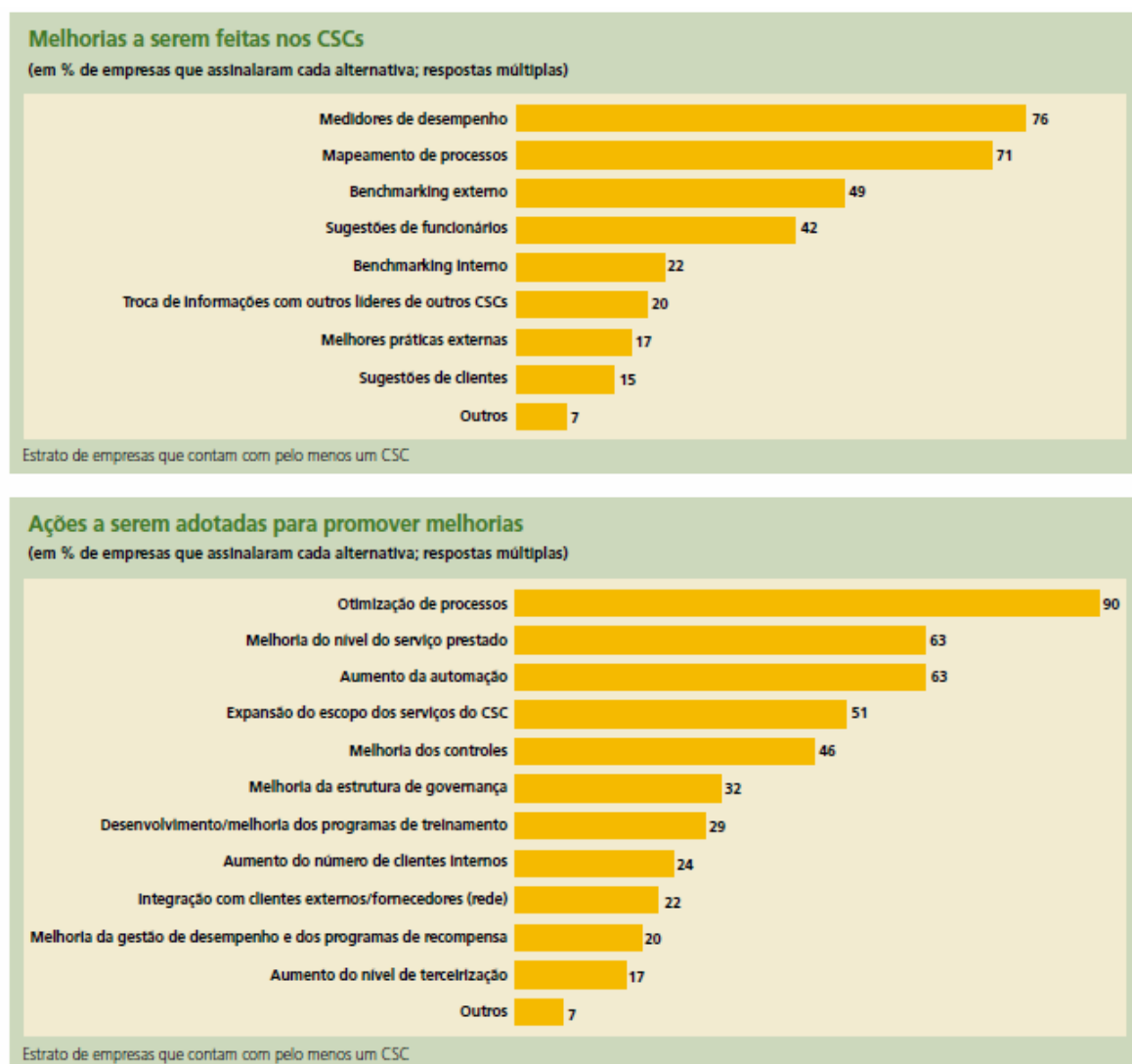


Figura 11- Melhorias a serem feitas e ações para promover melhorias no CSC
Fonte: Deloitte

2.3.8 Posição atual dos CSC atuantes no Brasil

A consultoria TOTVS realizou uma pesquisa no ano de 2012 com 50 empresas para avaliar o nível de maturidade dos CSC que atuam no Brasil. A pesquisa buscou avaliar as principais características de gestão CSC, como a melhoria contínua, gestão do conhecimento, acordo de nível de serviço, acordo de nível operacional.

A pesquisa verificou a evolução do nível de maturidade de 9 dimensões de gestão e 21 componentes relacionados aos CSC:

- Escopo: Unidades de Negócio, Regiões, Macroprocessos;
- Governança: Planejamento e Objetivos, Liderança e Comunicação;
- Gestão de Custos: Alocação de Custos e Competitividade;
- Relacionamento com Clientes: Modelo de Atendimento, Satisfação de Clientes;
- Gestão de Serviços: ANS e ANO, Indicadores de Processos, Sistema de Coleta e Report de Indicadores e Produtividade;
- Infraestrutura: TI e Predial;
- Pessoas: Remuneração e Plano de Carreira e Gestão do Conhecimento;
- Processos: Padronização e Melhores Práticas e Melhoria Contínua;
- Sistemas e Tecnologia: Sistemas e Tecnologia;

A TOTVS Consulting definiu sete características essenciais a um CSC, que o diferencia de uma simples centralização das atividades administrativas: segregação das atividades, independência na estrutura organizacional, processos redesenhados para operação remota, padronização de processos e sistemas, central de atendimento estruturada, processos para melhoria contínua, cultura e prestação de serviços.

A pesquisa definiu que as empresas que apresentam estas características bem desenvolvidas seriam classificadas em “pleno”, ou caso contrário, seriam ‘não pleno’.

Principais resultados:

- Quanto à distribuição geográfica dos participantes, a região sudeste apresenta 72% dos participantes da pesquisa. A região sul aparece em segundo lugar com 18%, enquanto as regiões centro-oeste e nordeste, juntas, possuem apenas 10%. As empresas participantes respondem juntas por 18,5% do PIB de 2011, com um faturamento total de R\$761 bilhões;

- A maior parte dos CSC participantes da pesquisa, 74% atua somente no território nacional. No Brasil, 76% dos CSC atendem a todas as unidades de negócio das suas respectivas empresas. Desses, 16% também vendem serviços a outras empresas;
- De acordo com o conceito de CSC pleno apresentado anteriormente, 52%, 26 dos CSC foram considerados não plenos;
- Os CSC classificados como não pleno, apresentaram o componente modelo de atendimento como o de menor adequação, já que 58% das empresas não atenderam ao seu requisito;
- Os CSC classificados como plenos, independem do tempo de implantação, indicando que o aproveitamento da eficiência do modelo pode ser alcançado independente do tempo de existência de um CSC;
- As dimensões de que apresentam maior maturidade no Brasil foram Governança e Escopo. Indica a importância que os CSC brasileiros possuem dentro de suas organizações e sua participação ativa no planejamento destas. Este fato reflete a realidade dos últimos anos no País, quando o maior foco para implantação de CSC foi suportar o crescimento das empresas;
- Na análise geral, a maturidade média dos CSC brasileiros é de 3,08, o que corresponde ao nível intermediário na escala de maturidade;
- Uma das principais características de um CSC, que confere a efetividade ao modelo, é o seu caráter evolutivo. A pesquisa apontou que quanto maior é o tempo de implantação, maior é a sua maturidade média;
- A pesquisa indicou que as empresas com maior faturamento possuem, em média, um CSC mais maduro.
- Na distribuição dos macroprocessos: faturamento, financeiro, TI, compras, etc., visualiza-se a possibilidade de aumento do escopo, indicando uma parcela de 82% dos CSC têm oportunidade de expansão.

Concluindo, o diretor da Consultoria TOTVS; Denis Del Bianco, analisa os resultados apresentados.

"Essa pesquisa mostrou a importância dos Centros de Serviços Compartilhados para o crescimento das empresas brasileiras e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e economia do País. Para ter uma idéia, hoje existem aproximadamente 100 CSC implantados no Brasil, mas temos potencial para mais de mil centros".

2.3.9 Os CSC na Administração Pública.

Existem divergências quanto ao exato momento da implantação do CSC na administração pública, mas a maioria dos autores concorda que os princípios norteadores da Nova Gestão Pública – NGP, iniciada nos anos 1980, foram os alicerces para a iniciativa. Quinn et al. (2000); Bergeron (2003); Janssen; Joha (2006).

A NGP surgiu da grande crise do modelo burocrático de gestão, que não mais atendia com agilidade e eficiência as demandas da sociedade em transformação.

A NGP apropriou-se de fundamentos e práticas utilizadas no setor privado, que maximizou o nível do atendimento aos seus clientes com resultados expressivos, para reformular o modelo de gestão pública e relacionamento com o cidadão.

Ferreira (2010), ao desenvolver os pressupostos do CSC na administração pública, segundo diversos autores pesquisados, indica a forte influência dos serviços prestados pela iniciativa privada decorrentes de avanços e novos modelos de gestão, pressão da sociedade por melhores serviços e transparência da gestão pública. Estes fatores propiciaram um ambiente favorável à ação pública na busca da eficiência.

A consultoria Accenture (2005), indica que a adoção de modelos de CSC na administração pública, permitem a concentração de seus esforços nas atividades fim de sua ação, resultando em menor custo e resultados para o cidadão.

O modelo de compartilhamento de serviços é bastante apropriado para o serviço público, possibilita que cada unidade administrativa que mantém seus próprios sistemas e estruturas

evitem a duplicidade de esforços e concentram tais estruturas em modelos de CSC. (Janssen; Joha, 2006)

2.4 O modelo de CSC na Administração Pública Brasileira.

Em consulta aos trabalhos acadêmicos, consultorias e sites não foram identificados exemplos de implantação de CSC na Administração Pública Brasileira.

Empresas de economia mista que o governo controla com mais de 50% de ações, como a Petrobrás, possuem algumas estruturas em divisões específicas que utilizam o modelo de CSC.

A Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, do governo de Minas Gerais, começou em 2013 um diagnóstico para avaliar a viabilidade de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O tempo previsto do trabalho será de aproximadamente quatro meses, consiste em um mapeamento detalhado de sete macroprocessos em 40 órgãos e entidades instalados na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves. Após este trabalho, um estudo de viabilidade será elaborado, apresentando os potenciais ganhos para o Governo de Minas caso o CSC venha a ser implantado. Entre os macroprocessos estão a gestão de compras, de estoque, de patrimônio e de viagens a serviço. A implantação do CSC somente será definida após a realização do diagnóstico.

O projeto do CSC é parte do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, do Governo de Minas, que desde 2007 vem implantando ações de desburocratização e simplificação de procedimentos da administração pública, facilitando as relações do Estado com os cidadãos, as empresas e o próprio Estado.

O compartilhamento de serviços vai permitir a adoção de melhores práticas, com benefícios diretos para os servidores como:

- Maior produtividade e otimização da rotina de trabalho diário;
- Diminuição de retrabalho;
- Padronização e simplificação de processos;
- Melhora do fluxo de informações entre as áreas administrativas;

- Maior especialização de cada servidor em sua respectiva área de atuação;
- Capacitação e treinamento constante;

A participação dos servidores públicos que atuam em processos da área meio será fundamental na fase de diagnóstico.

O servidor é quem realmente conhece os detalhes do dia a dia, as dificuldades no atendimento das demandas, os problemas administrativos e operacionais, as restrições práticas e as possibilidades de melhoria associadas à rotina do dia a dia. A efetiva participação dos servidores no projeto é importante para que possamos desenhar o modelo mais adequado à realidade do Governo de Minas. (site da SEPLAG)

2.4.1 A Experiência Internacional

Tomkinson, 2007 (apud FERREIRA, 2010) demonstra os tipos de modelos que os governos adotam para criar um CSC. O autor esclarece que deve ser objeto de análise anterior a tomada de decisão pelo modelo proposto, razões de oportunidade, riscos e custos envolvidos:

- Modelo Intra-serviço – adotado para um serviço específico ou especializado. Possibilita que um órgão ou vários órgãos do governo compartilhem uma parte de um serviço, formal ou informalmente. Não há transferência de risco e este modelo é útil para gerar economia de escala;
- Modelo Serviço – um órgão permite que outro preste um serviço de forma completa em seu nome e transfere o controle e a responsabilidade. Existe uma formalização adequada do relacionamento, contudo, o órgão tomador do serviço continua dono do orçamento;
- Modelo Corporativo – dois ou mais órgãos se unem para compartilhar um serviço, formalizando um arranjo para prestação de serviços. O compartilhamento atinge os benefícios, os custos e a governança do CSC, de modo a assegurar o nível de serviço estabelecido;

- Modelo Supra-corporativo – parcerias são firmadas para criar um organismo específico de compartilhamento. É criado um CSC que agirá em nome dos parceiros. Os riscos são totalmente transferidos para o CSC que fica responsável por todos os recursos.

Segundo Ferreira (2010), vários países, em todos os níveis de governo; federal, estadual e municipal, conseguiram expressivos resultados na melhoria nos serviços públicos prestados, com a respectiva redução de custos utilizando o CSC: Estados Unidos, Austrália, Canadá, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura.

O autor analisa a experiência Canadense no desenvolvimento do CSC e discrimina as principais áreas atendidas no compartilhamento de serviços:

- na esfera federal: gestão dos serviços de banco de sangue e produtos correlatos, recursos humanos, finanças, tecnologia da informação, serviço de compartilhamento de informações sobre crimes e criminosos, Finanças, suprimentos, comunicações, gestão de ativos;
- na esfera provincial: serviços administrativos; finanças; recursos humanos, tecnologia da informação, serviços para ministérios e agências, suprimentos, folha de pagamento, contabilidade, propriedade intelectual;
- na esfera inter-provincial: informações sobre saúde, promoção da saúde, tratamento de doenças e ferimentos, assistência à saúde, promoção da educação e pesquisa, suprimentos, oferta de camas de cuidados contínuos.

No Canadá, que apresenta uma grande disseminação do uso do CSC, a consultoria Accenture (2006), realizou uma conferência para discutir o aprendizado e novas oportunidades para o CSC no serviço público, com aproximadamente 120 representantes dos governos do Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Irlanda.

Ferreira (2010), para registro dos principais pontos ressaltados pela pesquisa e que podem ser analisados sobre a ótica da possibilidade de implantação dos CSC na administração pública brasileira, destaca a relevância dos seguintes questionamentos:

a) Perguntas sobre a funcionalidade do CSC na gestão pública:

- o serviço é considerado comum a vários departamentos e ministérios?
- existem características comuns a estes serviços?
- o serviço ou a função são essenciais para a missão do departamento ou de apoio a ele?
- será tanto para autoridade política central como os departamentos individuais manterão a capacidade de definir as orientações políticas e dar orientação estratégica para a função, por exemplo, de finanças e gestão de recursos humanos?
- será que tanto a autoridade política central como os departamentos individuais são capazes de funcionar como "compradores inteligentes" do serviço e, ao mesmo tempo, avaliar objetivamente a prestação de serviços compartilhados?
- O risco de migração para serviço compartilhado é baixo ou controlável?

Responsabilidades políticas podem ser distorcidas, por exemplo, um departamento específico pode diluir a responsabilidade ministerial ou de altos executivos; pode não haver garantia de redução de custos; pode haver o perigo de informações e registros ser perdidos, e de imprevistos técnicos e incompatibilidades de sistemas.

b) Lidando com resistências na linha de frente

O medo do desconhecido gera resistência ativa ou passiva nas pessoas, influenciando a liderança e a força de trabalho quanto aos benefícios ou dificuldades que resultam da implantação de um CSC.

c) Engajamento do sindicato

Líderes experientes de CSC indicam a participação de sindicatos ou associações desde o início do processo. O engajamento inicial favorece a colaboração e participação da força de trabalho.

A experiência da Grã-Bretanha

Segundo Tomkinson, 2007 (apud FERREIRA, 2010); a experiência Britânica com o modelo de CSC surgiu no final da década de 1990 e foi definitivamente tratado como uma política para a eficiência da gestão pública. Destaca-se no caso Britânico, a participação efetiva das autoridades locais exercendo o papel de liderança, fato que proporcionou a difusão do modelo de CSC em outras esferas do serviço público.

Existem aproximadamente 388 conselhos locais identificados na Inglaterra que possuem um arranjo característico de serviços compartilhados. A efetiva utilização do modelo de CSC, tem alcançados significativos resultados quanto a melhora dos serviços públicos prestado e redução de custos. Estima-se que o governo pode economizar 40 bilhões de libras, durante 10 anos, impulsionado pelos ganhos com a utilização dos CSC.

O autor identifica os principais serviços prestados utilizando o modelo de CSC no serviço público: (a) serviços de *BackOffice* como finanças, tecnologia da informação, recursos humanos, folha de pagamento e outros serviços transacionais; (b) serviços sub-regionais como recolhimento e tratamento do lixo, que requer investimentos em larga escala em nível regional ou sub-regional; (c) serviços que podem ser combinados em bases geográficas para atingir economias de escala e cujo benefício advém da redução de despesas com viagens, por exemplo.

O sucesso da implantação do CSC como modelo eficaz de gestão pública na Inglaterra, proporcionou a criação de centros de excelência para CSC, disponível para governos interessados e com estrutura capaz de reunir especialistas na área, metodologias, casos práticos, técnicas e padrões. Também é oferecido um ambiente de rede virtual para a gestão do conhecimento, colaboração em foros e grupos de estudo sobre o tema, seminários para a troca de experiências, comunicação e acompanhamento das principais iniciativas.

Pesquisa sobre CSC no setor público de 12 países e Reino Unido.

Accenture (2005a) conduziu uma pesquisa com 143 executivos seniores de diferentes esferas (central/ federal, estadual/provincial e local), de governos dos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, África do Sul, França, Canadá, Suécia, Singapura, Itália, Alemanha, Irlanda, Holanda e Espanha. Como resultado principal foram sinalizadas quatro principais constatações:

1 - Governos contam com centros de serviços compartilhados como ferramenta vital para resolver seus desafios.

- 66% dos entrevistados utilizam ou estão em processo de utilização;
- processos mais comuns: tecnologia da informação, finanças e recursos humanos;
- 63% consideram o CSC muito ou extremamente importante;
- a maioria dos CSC atendem a mais de uma agência, dentro da mesma esfera de governo.

2 - A maioria dos governos adota CSC próprio, sem terceirização/ *outsourcing*, embora muitos utilizem conhecimentos externos durante o planejamento e execução do projeto.

- 50% que implantaram ou estão implantando o modelo escolheram o CSC próprio;
- demonstram insegurança para implantarem o projeto sozinho.

3- A natureza peculiar dos governos estabelece alguns desafios muito específicos para os centros de serviços compartilhados.

- falta de habilidade gerencial, falta de liderança, recursos insuficientes, comprometimento com o processo.

4 - Muitos governos implantaram alguns componentes fundamentais do CSC, ainda não o fizeram na totalidade, portanto, ainda não conseguiram atingir o potencial total de um CSC.

- pequeno nível de acordos formais de nível de serviços e falta de ênfase no atendimento ao cliente.

Complementando os resultados da pesquisa, são demonstrados requisitos fundamentais de um modelo de CSC (Accenture, 2005a).

Accenture define as características-chave de operações de serviços do tipo CSC:

- Redesenho padronizado de processos de ponta-a-ponta (end-to-end) utilizando melhores práticas de mercado e tecnologia de ponta;
- Transformação radical da organização e da força de trabalho;
- Elevação do nível de importância dos serviços administrativos ao mais elevado nível de gestão de modo a assumir a mesma relevância das funções de linha de frente na empresa;
- Desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho com foco em excelência de serviço (ao invés de foco apenas em custo) e melhoria contínua;
- Clara definição de responsabilidades para os clientes e para o CSC prestador de serviços através de acordos de nível de serviços e indicadores-chave de desempenho
- Tipicamente operado em região de baixo custo, com profissionais com alto nível de competência

Quadro 16: Características-chave de operações de serviço - CSC
Fonte: Accenture, 2005a

Principais Problemas enfrentados pelos Governos na implantação de CSC:

Segundo Janssen; Joha (2006), existe uma complexidade na implantação de CSC na administração pública muito maior do que as encontradas na iniciativa privada, destacando três causas principais:

- o alto investimento inicial necessário pode impedir a continuidade do projeto e isto pode estagnar o desenvolvimento do trabalho de implantação do CSC e também abalar a motivação da equipe envolvida;
- as mudanças de longo prazo na administração pública podem ser impactadas pela falta de continuidade, advindas de agendas políticas diferentes;
- diferenças culturais entre “serviços sob demanda”, com negociação de preços, volumes e padrões, presentes no CSC e a filosofia de serviço impulsionado pelo

fornecimento, constantemente presente nos serviços público. Também contribui com dificuldades, o fato de os CSC atendem a múltiplos clientes e precisam atender às suas várias necessidades, dificultando o atendimento individualizado requerido pelos parceiros.

A pesquisa Accenture (2005b), destaca como um dos principais obstáculos enfrentados para implantação de CSC no serviço público é a sensibilização da força de trabalho. A criação de uma estratégia de transição é vista com essencial, visualiza que a força de trabalho terá pela frente o desenho de novos cargos, novas competências, novos processos de negócio e novas tecnologias.

A pesquisa indica quatro medidas necessárias relativas à força de trabalho:

- Treinamento: desenvolvimento de novas habilidades para desenvolver novas competências;
- Realocação – programas de apoio em caso de necessidades de assumir novas funções;
- Aposentadoria – alguns trabalhadores podem optar pela aposentadoria, devendo a governo providenciar aconselhamento sobre as opções disponíveis e as implicações para o moral entre os trabalhadores restantes;
- Redução - alguns trabalhadores podem ser demitidos involuntariamente, uma situação que requer o máximo de sensibilidade às questões jurídicas e de relações com os empregados.

IBM (2008b), destaca cinco fatores críticos de sucesso que são apontados pela para a implantação de um CSC na gestão pública: (a) forte competência em gerenciamento de projetos, (b) apoio da alta direção, (c) comunicação efetiva em todos os níveis, (d) abordagem em fases gradativas para a implantação, e (e) forte gestão da mudança para tratar as resistências e ajudar as pessoas a atravessarem o ciclo da mudança.

3 – METODOLOGIA

A definição da metodologia é compreendida pelos autores de uma maneira muito semelhante. Em linhas gerais, entendem que o pesquisador, através do uso da metodologia científica, busca uma nova visão ou a verdade sobre uma realidade estudada. A metodologia empregada deverá ser aquela que viabilizará a solução do problema e dos objetivos do estudo. (Vergara, 2003; Gil, 2009)

Partindo da pergunta formulada:

- quais fatores que podem favorecer e desfavorecer a adoção do modelo de centro de serviços compartilhados na CNEN?
- foi realizada uma pesquisa bibliográfica que serviu para construir a base teórica sobre os temas centrais: administração pública gerencial (preconiza o uso de modelos e práticas testados na iniciativa privada na melhoria da gestão pública), motivadores da mudança organizacional (desencadeadores que impulsionam a mudança nas organizações) e Centro de Serviços Compartilhados – CSC (origem, modelos, atuação na gestão privada e pública, resultados);
- resultou na adaptação de um modelo de questionário elaborado por um pesquisador do tema CSC, adaptado pelo autor as particularidades da CNEN;
- que foi objeto de resposta dos gestores da CNEN nas áreas objeto de estudo: financeira, recursos humanos, suprimentos e tecnologia de informação;
- os dados foram tratados através dos padrões da escala Liket;
- analisados os resultados;
- conclusão final.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2009) e Vergara (2003), entendem que existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, dependendo a sua utilização dos critérios utilizados pelos autores.

No direcionamento desse estudo, adotou-se a pesquisa quanto aos fins ou objetivos, como:

- exploratória e descritiva, objetivando compreender quais seriam os fatores que favorecem ou desfavorecem o uso do modelo de centro de serviços compartilhados na CNEN. Gil (2009), indica que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e passível da construção de hipóteses. Vergara (2003), indica que a pesquisa descritiva visa descrever percepções, expectativas e sugestões do quadro técnico e gerencial da empresa a ser estudada (população).

Quanto aos meios ou procedimentos:

- bibliográfica; através da revisão da literatura foram consultados dados ligados a administração pública gerencial, motivadores da mudança organizacional e ao centro de serviços compartilhados, servindo com base da pesquisa consulta a livros, teses, dissertações, artigos, empresas de consultoria, sites, decretos e leis. Gil (2009), indica que a pesquisa bibliográfica permite a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente, principalmente, quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço;
- documental; fundamentada em relatórios de gestão e demais documentos formais e públicos da empresa. Gil (2009), esclarece que o baixo custo, fonte rica e estável dos dados e não exigir contato com o sujeito da pesquisa, aparecem como as principais vantagens da pesquisa documental;

- o estudo de caso; segundo Gil (2009), as principais vantagens dessa pesquisa são o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Yin (2002), reforça a importância do estudo de caso, indicando que os processos organizacionais poderão ser investigados sem que se perca as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

3.2 AMOSTRA

O referencial teórico que aborda o tema CSC, indica que as áreas de finanças, recursos humanos, suprimentos e tecnologia de informação, estão entre as principais áreas que são objeto do compartilhamento de serviços.

A CNEN é uma empresa que possui unidades em vários estados, mas o foco das pesquisa foram as unidades localizadas no Rio de Janeiro. A opção é fundamentada pela vantagem de operarem na mesma região, com unidades próximas e favorecimento logístico.

Foram identificados como público alvo para responder o questionário da pesquisa, os responsáveis/chefes das áreas e suas respectivas direções das unidades, que são objeto do estudo, situadas no Estado do Rio de Janeiro: CNEN/sede, IEN e IRD.

Foram convidados a participar da pesquisa 34 gestores, desse total, 24 responderam o questionário (71%).

3.3 – COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de um questionário adaptado de Ferreira (2010), as particularidades da CNEN. Adaptado, porque o objeto de análise desta pesquisa é a própria empresa, que possui algumas especificidades para focalizar o objeto de estudo, exemplificando: alta média de idade, poucos concursos ocasionando uma lenta reposição do quadro de servidores, a legislação que impede a utilização de funcionários terceirizados nos cargos das áreas objeto deste estudo.

Ferreira (2010), em sua pesquisa, elaborou um questionário para identificar quais fatores favorecem e desfavorecem a adoção dos CSC na administração pública.

O autor, fundamentado no referencial teórico e utilizando o método Delphi, encaminhou perguntas aos especialistas em gestão pública e conhecedores do modelo de CSC. Os especialistas validaram as perguntas e contribuíram com novos aspectos para complementar o questionário proposto.

A pesquisa de Ferreira (2010), abordou a utilização de CSC na administração pública, buscando o compartilhamento regional, não abordando uma empresa específica, que possui duplicidade de funções nas áreas de apoio.

Perguntas que ficavam fora do contexto na análise do estudo voltado para a mesma empresa, no caso a CNEN, foram retiradas e complementado o questionário com perguntas específicas.

Questões abordadas internamente na empresa, como a possibilidade da criação de uma agência reguladora, ocasionaria a perda de toda uma diretoria, impactando na redistribuição do trabalho e na modelagem organizacional. Aspectos identificados nos relatórios de gestão da empresa (2010/2011), em resposta ao Tribunal de Contas da União, principalmente, a flagrante falta de pessoal e lenta reposição das vagas, também foram considerados na complementação do questionário. (ex. perguntas: 1.10, 1.15, 1.16, 1.17, 2.1, 2.3, 2.4, 2.5)

3.4 – QUESTIONÁRIO

O questionário foi enviado aos gestores da CNEN através da intranet institucional, com a devida identificação do mestrando e finalidade específica, ficando 20 dias disponíveis para respostas e envio.

O questionário identificava a área de atuação, especialização e experiência profissional dos gestores. A primeira etapa foi composta de 17 perguntas e buscou identificar os fatores que favorecem a adoção do modelo de CSC na CNEN/RJ. A segunda etapa foi composta de 11 perguntas que buscou identificar os fatores que desfavorecem a adoção do modelo de CSC na CNEN/RJ. Para cada pergunta foram disponibilizadas cinco opções de respostas objetivas, de opção obrigatória para cada pergunta. Ao final de cada etapa foi disponibilizada a opção para comentários.

Modelo de Identificação dos Gestores.

Perfil dos Respondentes
Área de Atuação
Gestão/Direção
Recursos Humanos
Financeira
Suprimentos
Tecnologia da Informação
Maior Titulação
Ensino Médio (2º grau) completo
Superior (3º grau) completo
Pós-graduação
Mestrado
Doutorado
Experiência Profissional
de 01 a 5 anos
de 6 a 10 anos
de 11 a 15 anos
de 16 a 20 anos
de 21 a 25 anos
mais de 25 anos

Quadro 17 - Identificação dos Gestores.
Fonte: Dados da pesquisa

Modelo do Questionário da Primeira Fase.

Fatores que podem favorecer a adoção de Centro de Serviços Compartilhados na CNEN/RJ.
1.1 – Necessidade de maior direcionamento dos recursos públicos para as atividades fim da empresa
1.2 – Necessidade de redução de custos operacionais pelos gestores.
1.3 – Pressão crescente da sociedade por melhor qualidade do serviço público (serviços internos e serviços para o cidadão).
1.4 - Busca da eficiência na gestão pública
1.5 – Disponibilizar e tratar o volume de informações estratégicas das áreas sugeridas no CSC, possibilitando agilidade na tomada de decisão pelos gestores.
1.6 – Busca de melhor qualificação e desenvolvimento da força de trabalho
1.7 – Possibilidade de redução de postos de trabalho no longo prazo.
1.8 – Oportunidade para racionalização de atividades.
1.9 – Adoção generalizada de práticas do governo eletrônico e ferramentas de T.I. disponíveis.
1.10 - Impedimento legal de funcionários terceirizados operarem os sistemas de gestão oficiais: ex: SIAFI-SIASG-SIAPE
1.11 – Padronização de atividades exercidas nas áreas de apoio.
1.12 – Economia de escala pelo compartilhamento de atividades, uma vez que libera recursos escassos, permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal, ou área fim.
1.13 - Especialização e familiarização das atividades pelos servidores.
1.14 – Melhor controle sobre os serviços executados.
1.15 – Falta de vagas e concursos para reposição do quadro de servidores, principalmente, na área meio.
1.16 – Alta média de idade dos servidores e eminente aposentadoria de grande parte da força de trabalho
1.17 - Regime de aposentadoria especial, recentemente regulamentado, reduzindo o tempo de trabalho.

Quadro 18 - Primeira parte do questionário

Fonte: dados da pesquisa

Modelo do Questionário da Segunda Fase.

2 - Fatores que podem desfavorecer a adoção de centro de serviços compartilhados na CNEN/RJ.
2.1 – Incompatibilidade da tecnologia/sistemas específicos das unidades: ex: sistemas de acesso/controle, frequência, estoques/almojarifado.
2.2 – Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios para justificar o investimento.
2.3 – Cultura diferente das unidades da CNEN/RJ.
2.4 – Dificuldade de compartilhar orçamentos entre as unidades da CNEN/RJ.
2.5 – Inexistência da cultura de compartilhamento entre as unidades da CNEN/RJ.
2.6 – Políticas internas
2.7 – Falta de apoio institucional
2.8 – Resistência da força de trabalho das áreas sugeridas ao compartilhamento.
2.9 – Risco político do insucesso do CSC.
2.10 – Dificuldades para conciliar as expectativas dos gestores das unidades envolvidas
2.11 – Poucos exemplos de CSC no serviço público federal.

Quadro 19 - Segunda parte do questionário

Fonte: dados da pesquisa

Opções de resposta disponíveis para as duas fases do questionário.

- Extremamente Importante
- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não Importante

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas da pesquisa foram estruturadas por questões baseadas na escala Likert com variação de 1 a 5, que permitem especificar o nível de concordância ou não do respondente à afirmação apresentada.

No questionário é solicitado ao participante que indique a concordância com as afirmações, selecionando a opção que melhor indique sua opinião. Para cada questão foram propostos cinco graus de avaliação, sendo: (4) Extremamente Importante, (3) Muito Importante, (2) Importante (1) Pouco Importante e (0) Não Importante.

Na tabulação dos dados foi registrado o escore apontado pelo respondente para cada questão, em seguida, após o levantamento da frequência absoluta e relativa de cada questão, realizou-se o cálculo do grau de concordância que representa cada escore aplicando a média aritmética ponderada, conforme fórmula:

$$\text{Grau: } (a \times 0) + (b \times 1) + (c \times 2) + (d \times 3) + (e \times 4) / n$$

Onde: “a”, “b”, “c”, “d”, e “e” representam o número de respostas dadas em cada grau, e: “n” representa o número total de respostas.

Quadro 20 – Classificação do Grau de concordância com as questões da pesquisa
Fonte: Adaptado de Silva (2012)

Com base em Silva (2012), para possibilitar a realização dos cálculos de mensuração dos resultados do questionário referente as perguntas, foi definida, a partir das escalas Likert, uma classificação do grau apurado. As escalas de classificação respeitam intervalos de 0,7 pontos, conforme demonstrado no quadro.

)

Grau de concordância com as afirmativas da pesquisa	Valores
A) Possui alta concordância com a questão apresentada	Entre 3,3 e 4,0
B) Possui concordância com a questão apresentada	Entre 2,5 e 3,2
C) Não tem opinião formada sobre a questão, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada	Entre 1,7 e 2,4
D) Tende a discordar da questão apresentada	Entre 0,9 e 1,6
C) Discorda incontestavelmente com a questão apresentada	Até 0,8

Quadro 21 - Grau de concordância com as questões da pesquisa
Fonte: Adaptado de Silva (2012)

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DO MODELO DE CSC NA CNEN/RJ

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.

4.1.1 Participação dos gestores

O quadro demonstra a participação dos gestores na pesquisa e o índice de participação em cada quesito.

Perfil dos respondentes	Frequência	
	Absoluta	Relativa (%)
Área de Atuação		
Gestão/Direção	7	29,17%
Recursos Humanos	5	20,83%
Financeira	4	16,67%
Suprimentos	3	12,50%
Tecnologia da Informação	5	20,83%
Maior Titulação		
Ensino médio (2º grau) completo	3	12,50%
Superior (3º grau) completo	4	16,67%
Pós-graduação	8	33,33%
Mestrado	5	20,83%
Doutorado	4	16,67%
Experiência Profissional		
de 01 a 5 anos	1	4,17%
de 6 a 10 anos	1	4,17%
de 11 a 15 anos	1	4,17%
de 16 a 20 anos	3	12,50%
de 21 a 25 anos	0	0,00%
mais de 25 anos	18	75,00%
Total de respondentes	24	100,00%

Quadro 22: Perfil dos gestores respondentes

Fonte: pesquisa

Analisando o resultado dos perfis dos participantes, podemos destacar que o público alvo foi alcançado, a medida que verificamos que são profissionais experientes, em sua maioria com mais de 25 anos de casa, portanto, conhecem a instituição e suas atividades e todos são responsáveis por suas área, sendo a Gestão/Direção com uma participação de quase 30% da amostra. Podemos ressaltar, também, que mais de 70% dos respondentes possuem especialização compatível com uma instituição como a CNEN, de pesquisa e desenvolvimento.

4.1.2 – Primeira parte do questionário

Respostas tabuladas com o peso da escala Likert e o grau de concordância das respostas.

1 - Fatores que podem favorecer a adoção de centro de serviços compartilhados na CNEN/RJ					
QUESTÃO	ESCALA LIKERT	P E S O	Nº DE RESPONDENTES		24
			FREQUENCIA		Grau
			ABSOLUTA	RELATIVA	
1.1. Necessidade de maior direcionamento dos recursos públicos para as atividades fim da empresa	Não Importante	0	1	4,17%	2,92
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	6	25,00%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	7	29,17%	
1.2. Necessidade de redução de custos operacionais pelos gestores	Não Importante	0	0	0,00%	3,21
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	5	20,83%	
	Muito Importante	3	9	37,50%	
	Extramente Importante	4	10	41,67%	
1.3. Pressão crescente da sociedade por melhor qualidade do serviço público (serviços internos e serviços para o cidadão).	Não Importante	0	0	0,00%	3,29
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	3	12,50%	
	Muito Importante	3	11	45,83%	
	Extramente Importante	4	10	41,67%	
1.4. Busca da eficiência na gestão pública	Não Importante	0	0	0,00%	3,33
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	2	8,33%	
	Muito Importante	3	12	50,00%	
	Extramente Importante	4	10	41,67%	
1.5. Disponibilizar e tratar o volume de informações das áreas sugeridas no CSC, possibilitando agilidade na tomada de decisão pelos gestores.	Não Importante	0	0	0,00%	2,92
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	7	29,17%	
	Muito Importante	3	12	50,00%	
	Extramente Importante	4	5	20,83%	
1.6. Busca de melhor qualificação e desenvolvimento da força de trabalho	Não Importante	0	0	0,00%	2,96
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	8	33,33%	
	Muito Importante	3	9	37,50%	
	Extramente Importante	4	7	29,17%	
1.7. Possibilidade de redução de postos de trabalho no longo prazo	Não Importante	0	0	0,00%	2,13
	Pouco Importante	1	5	20,83%	
	Importante	2	13	54,17%	
	Muito Importante	3	4	16,67%	
	Extramente Importante	4	2	8,33%	

1.8. Oportunidade para racionalização de atividades	Não Importante	0	0	0,00%	2,92
	Pouco Importante	1	1	4,17%	
	Importante	2	8	33,33%	
	Muito Importante	3	7	29,17%	
	Extramente Importante	4	8	33,33%	
1.9. Adoção generalizada de práticas do governo eletrônico e ferramentas de T.I. disponíveis	Não Importante	0	0	0,00%	2,88
	Pouco Importante	1	1	4,17%	
	Importante	2	7	29,17%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	6	25,00%	
1.10. Impedimento legal de funcionários terceirizados operarem os sistemas de gestão oficiais: ex: SIAFI-SIASG-SIAPE	Não Importante	0	2	8,33%	2,63
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	4	16,67%	
	Muito Importante	3	8	33,33%	
	Extramente Importante	4	7	29,17%	
1.11. Padronização de atividades exercidas nas áreas de apoio	Não Importante	0	0	0,00%	2,83
	Pouco Importante	1	1	4,17%	
	Importante	2	8	33,33%	
	Muito Importante	3	9	37,50%	
	Extramente Importante	4	6	25,00%	
1.12. Economia de escala pelo compartilhamento de atividades, uma vez que libera recursos escassos, permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal, ou área fim	Não Importante	0	0	0,00%	2,75
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	10	41,67%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	4	16,67%	
1.13. Especialização e familiarização das atividades pelos servidores	Não Importante	0	0	0,00%	2,92
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	8	33,33%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	6	25,00%	
1.14. Melhor controle sobre os serviços executados	Não Importante	0	0	0,00%	2,92
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	5	20,83%	
	Muito Importante	3	16	66,67%	
	Extramente Importante	4	3	12,50%	
1.15. Falta de vagas e concursos para reposição do quadro de servidores, principalmente, na área meio	Não Importante	0	0	0,00%	3,33
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	5	20,83%	
	Muito Importante	3	6	25,00%	
	Extramente Importante	4	13	54,17%	

1.16. Alta média de idade dos servidores e eminente aposentadoria de grande parte da força de trabalho	Não Importante	0	0	0,00%	3,21
	Pouco Importante	1	1	4,17%	
	Importante	2	4	16,67%	
	Muito Importante	3	8	33,33%	
	Extramente Importante	4	11	45,83%	
1.17. Regime de aposentadoria especial, recentemente regulamentado, reduzindo o tempo de trabalho	Não Importante	0	0	0,00%	2,88
	Pouco Importante	1	2	8,33%	
	Importante	2	7	29,17%	
	Muito Importante	3	7	29,17%	
	Extramente Importante	4	8	33,33%	

Quadro 23: Consolidação dos dados da primeira parte da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Questão	Grau de concordância
1	2,91
2	2,93
3	2,93
4	2,84
5	2,89
6	2,44
7	2,79
8	3,44
9	2,89
10	2,44
11	2,79
12	3,44
13	2,53
14	2,68
15	3,44
16	2,53
17	2,68
Média	2,94

Quadro 24 - Comparação dos dados coletados e tabulados

Fonte: autor - dados da pesquisa

4.1.3 - Análise das respostas em função do grau de concordância aferido.

Questão 1.1 - Necessidade de maior direcionamento dos recursos públicos para as atividades fim da empresa.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

A gestão de recursos direcionados para a atividade fim da empresa deve ser priorizada na gestão.

Confirma a tendência observada na literatura consultada que as empresas devem maximizar o seu potencial na área fim de atuação.

Questão 1.2. – Necessidade de redução de custos operacionais pelos gestores.

O grau de concordância do fator aferido é de 3,21. Indica que os gestores possuem alta concordância com a questão apresentada.

Estruturas duplicadas na área meio maximizam o custo de operação.

Questão 1.3 - Pressão crescente da sociedade por melhor qualidade do serviço público (serviços internos e serviços para o cidadão).

O grau de concordância do fator aferido é de 3,29. Indica que os gestores possuem alta concordância com a questão apresentada.

Confirma uma premissa da Administração Pública Gerencial - APG: melhorar a gestão pública para prestar serviços de qualidade ao cidadão.

Questão 1.4 - Busca da eficiência na gestão pública

O grau de concordância do fator aferido é de 3,33. Indica que os gestores possuem alta concordância com a questão apresentada.

A eficiência na gestão pública é um dos princípios da APG.

As empresas são cobradas pelo seu desempenho em apuração da eficiência no relatório de gestão.

Questão 1.5 - Disponibilizar e tratar o volume de informações das áreas sugeridas no CSC, possibilitando agilidade na tomada de decisão pelos gestores.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

A importância deste fator acompanha a necessidade do uso de ferramentas de tecnologia de informação, exemplificando: o uso de ERP e gestão eletrônica de documentos.

Questão 1.6 - Busca de melhor qualificação e desenvolvimento da força de trabalho.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,96. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O uso do CSC propicia a especialização e necessita de constantes investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Questão 1.7 - Possibilidade de redução de postos de trabalho no longo prazo.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,13. Indica que os gestores não tem opinião formada sobre a questão apresentada, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada.

A redução de postos sempre foi uma questão controversa na administração pública, mas aparece como um dos benefícios no modelo de CSC.

Conciliar esta questão parece um dos maiores desafios da aplicabilidade do modelo de CSC.

Questão 1.8 - Oportunidade para racionalização de atividades.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Uma das principais características no uso do CSC é a revisão e redesenho dos processos. Como na administração a grande maioria dos atos é legalista, o maior impacto seria nas ferramentas de tecnologia de informação implantadas.

Questão 1.9 - Adoção generalizada de práticas do governo eletrônico e ferramentas de T.I disponíveis.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,88. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O avanço do governo nesta área vislumbra expressivas possibilidades de alavancar a gestão e promover maior *accuntability*. Para a implantação de um modelo de CSC é condição fundamental.

Questão 1.10 - Impedimento legal de funcionários terceirizados operarem os sistemas de gestão oficiais: ex: SIAFI-SIASG-SIAPE.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,63. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada

Um dos fatores que dificultam a operação das atividades na área meio. O arranjo dos funcionários de 03 unidades proposta na operação do CSC compensaria a falta de pessoal.

Questão 1.11 - Padronização de atividades exercidas nas áreas de apoio.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,83. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O uso do CSC preconiza a revisão dos processos para padronização. A grande maioria dos processos das áreas de apoio são legalistas, portanto, de uso comum em todas as unidades da CNEN, fato que pode facilitar a adoção do CSC.

Questão 1.12 - Economia de escala pelo compartilhamento de atividades, uma vez que libera recursos escassos, permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal, ou área fim.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,75. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O resultado principal para fundamentar o modelo de CSC e a busca contínua das empresas.

Questão 1.13 - Especialização e familiarização das atividades pelos servidores.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

A força de trabalho possui alto nível de especialização, sendo inclusive, a especialização um indicador de titulação da carreira.

Questão 1.14 - Melhor controle sobre os serviços executados.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O uso do CSC possibilita a visão integrada da gestão dos processos com informação em tempo real.

Questão 1.15 - Falta de vagas e concursos para reposição do quadro de servidores, principalmente, na área meio.

O grau de concordância do fator aferido é de 3,33. Indica que os gestores possuem alta concordância com a questão apresentada.

Fator crítico e emergencial para a gestão pública. O uso do CSC que apresenta resultados significativos na redução e redistribuição de pessoal facilitaria o confronto deste fator.

Questão 1.16 - Alta média de idade dos servidores e eminente aposentadoria de grande parte da força de trabalho

O grau de concordância do fator aferido é de 3,21. Indica que os gestores possuem alta concordância com a questão apresentada.

Também é um fator que aborda a redução de pessoal e a incapacidade da gestão pública resolver em nível razoável. O uso do CSC facilitaria o confronto deste fator.

Questão 1.17 - Regime de aposentadoria especial, recentemente regulamentado, reduzindo o tempo de trabalho.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,88. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Também é um fator que aborda a redução de pessoal e a incapacidade da gestão pública repor pessoal em nível razoável. O uso do CSC facilitaria o confronto deste fator através da realocação de pessoal.

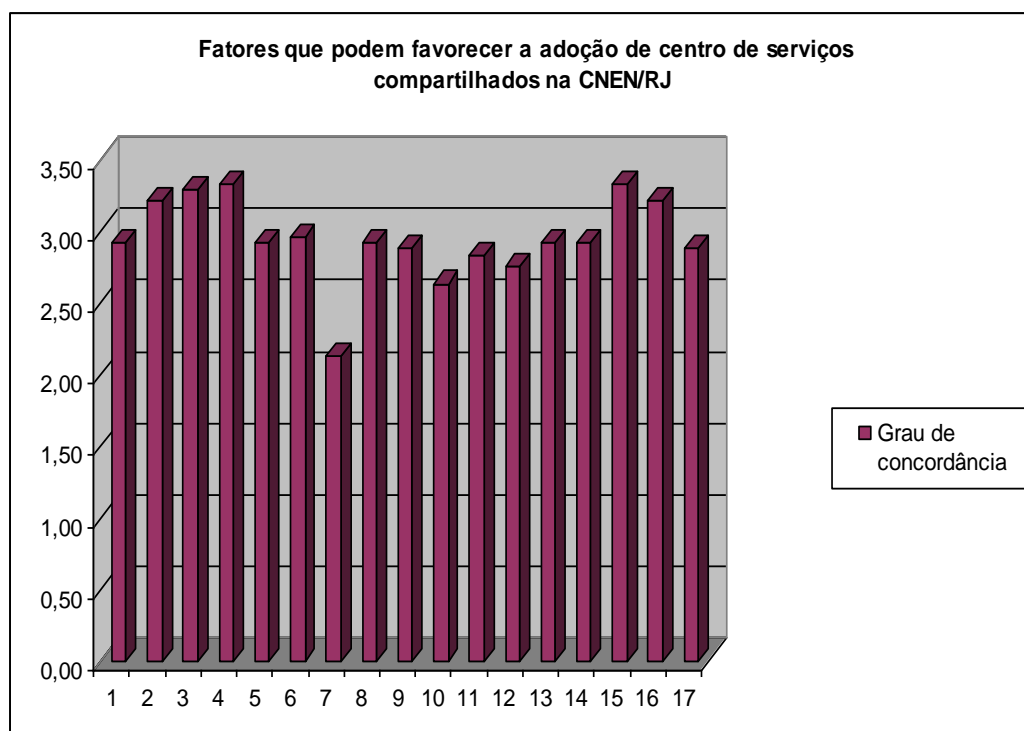


Gráfico 01 - Análise dos fatores que favorecem o uso do CSC.

Fonte: autor – dados da pesquisa

4.1.4 – Segunda parte do questionário

Respostas tabuladas com o peso da escala Liket e o grau de concordância das respostas

2 - Fatores que podem desfavorecer a adoção de centro de serviços compartilhados na CNEN/RJ					
QUESTÃO	ESCALA LIKERT	P E S O	Nº DE RESPONDENTES		24
			FREQUÊNCIA		Grau
			ABSOLUTA	RELATIVA	
2.1. Incompatibilidade da tecnologia/ sistemas específicos das unidades: ex: sistemas de acesso/controlre, frequência, estoques/almojarifado	Não Importante	0	0	0,00%	2,92
	Pouco Importante	1	2	8,33%	
	Importante	2	4	16,67%	
	Muito Importante	3	12	50,00%	
	Extramente Importante	4	6	25,00%	
2.2. Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios para justificar o investimento	Não Importante	0	0	0,00%	2,54
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	8	33,33%	

	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	3	12,50%	
2.3. Cultura diferente das unidades da CNEN/RJ	Não Importante	0	1	4,17%	2,88
	Pouco Importante	1	2	8,33%	
	Importante	2	5	20,83%	
	Muito Importante	3	7	29,17%	
	Extramente Importante	4	9	37,50%	
2.4. Dificuldade de compartilhar orçamentos entre as unidades da CNEN/RJ	Não Importante	0	1	4,17%	2,21
	Pouco Importante	1	5	20,83%	
	Importante	2	9	37,50%	
	Muito Importante	3	6	25,00%	
	Extramente Importante	4	3	12,50%	
2.5. Inexistência da cultura de compartilhamento entre as unidades da CNEN/RJ	Não Importante	0	0	0,00%	2,88
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	5	20,83%	
	Muito Importante	3	8	33,33%	
	Extramente Importante	4	8	33,33%	
2.6. Políticas internas	Não Importante	0	0	0,00%	2,63
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	7	29,17%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	4	16,67%	
2.7. Falta de apoio institucional	Não Importante	0	0	0,00%	3,08
	Pouco Importante	1	0	0,00%	
	Importante	2	6	25,00%	
	Muito Importante	3	10	41,67%	
	Extramente Importante	4	8	33,33%	
2.8. Resistência da força de trabalho das áreas sugeridas ao compartilhamento	Não Importante	0	0	0,00%	2,67
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	8	33,33%	
	Muito Importante	3	7	29,17%	
	Extramente Importante	4	6	25,00%	
2.9. Risco político do insucesso do CSC	Não Importante	0	0	0,00%	2,29
	Pouco Importante	1	5	20,83%	
	Importante	2	11	45,83%	
	Muito Importante	3	4	16,67%	
	Extramente Importante	4	4	16,67%	
2.10. Dificuldades para conciliar as expectativas dos gestores das unidades envolvidas	Não Importante	0		0,00%	2,46
	Pouco Importante	1	3	12,50%	
	Importante	2	10	41,67%	
	Muito Importante	3	8	33,33%	
	Extramente Importante	4	3	12,50%	
2.11 – Poucos exemplos de CSC no serviço público federal.	Não Importante	0	0	0,00%	2,29
	Pouco Importante	1	4	16,67%	
	Importante	2	10	41,67%	
	Muito Importante	3	9	37,50%	
	Extramente Importante	4	1	4,17%	

Quadro 25 - Consolidação dos dados da segunda parte da pesquisa

Fonte: autor - dados da pesquisa

Questão	Grau de concordância
1	2,92
2	2,54
3	2,88
4	2,21
5	2,88
6	2,63
7	3,08
8	2,67
9	2,29
10	2,46
11	2,29
Média	2,62

Quadro 26 - Comparação dos dados coletados e tabulados-
Fonte: autor - dados da pesquisa

4.1.5 - Análise das respostas em função do grau de concordância aferido.

Questão 2.1 - Incompatibilidade da tecnologia/ sistemas específicos das unidades: ex: sistemas de acesso/controle, frequência, estoques/almoхарifado.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,92. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Os gestores entendem que a barreira tecnológica precisa ser vencida e buscar a padronização dos sistemas de apoio.

Questão 2.2 - Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios para justificar o investimento.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,54. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Os trabalhos que mensuram o investimento inicial são individualizados e variam em decorrência do tipo de empresa. A falta de exemplos no uso do modelo de CSC na administração pública prejudica a previsão.

Questão 2.3 - Cultura diferente das unidades da CNEN/RJ.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,88. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Como as unidades da CNEN são autônomas, apesar da subordinação a Sede, desenvolvem valores que criam uma identificação própria, que podem ocasionar um choque no trabalho compartilhado. O desenvolvimento de uma cultura para o compartilhamento de atividades é um dos princípios norteadores que necessita ser trabalhado para implantar um modelo de CSC.

Questão 2.4 - Dificuldade de compartilhar orçamentos entre as unidades da CNEN/RJ.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,21. Indica que os gestores não tem opinião formada sobre a questão apresentada, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada.

As necessidades orçamentárias de cada unidade poderiam ser conflitantes na distribuição dos recursos para o CSC.

Questão 2.5 - Inexistência da cultura de compartilhamento entre as unidades da CNEN/RJ.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,88. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

A empresa precisa desenvolver a ideia do compartilhamento como um benefício onde todos aprendem e ganham. A implantação de um modelo de CSC necessita um trabalho de comunicação transparente, orientada para minimizar possíveis conflitos entre as Unidades.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,88. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada nova abordagem cultural.

Questão 2.6 - Políticas internas

O grau de concordância do fator aferido é de 2,63. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

Divergências quanto ao modelo de gestão são um fator que precisa ser alinhado para implantação de um modelo de CSC.

Questão 2.7 - Falta de apoio institucional

O grau de concordância do fator aferido é de 3,08. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O apoio institucional é condição prioritária para o desenvolvimento de um modelo de CSC. O envolvimento da alta direção é condição fundamental para o sucesso.

Questão 2.8 - Resistência da força de trabalho das áreas sugeridas ao compartilhamento

O grau de concordância do fator aferido é de 2,67. Indica que os gestores possuem concordância com a questão apresentada.

O modelo do CSC precisa ser divulgado como um benefício e oportunidade de crescimento com a especialização, para a necessária colaboração da força de trabalho.

2.9. Risco político do insucesso do CSC

O grau de concordância do fator aferido é de 2,29. Indica que os gestores não tem opinião formada sobre a questão apresentada, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada.

A gestão precisa mensurar os riscos envolvidos e amadurecer o conceito para não correr o risco de fracassar. Agrava o risco em função das particularidades e regulamentação inerentes a gestão pública.

Questão 2.10 - Dificuldades para conciliar as expectativas dos gestores das unidades envolvidas.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,46. Indica que os gestores não tem opinião formada sobre a questão apresentada, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada.

O conceito e benefícios do CSC quando mal entendidos podem abalar a credibilidade e apoio ao projeto, acarretando a falta de comprometimento.

Questão 2.11– Poucos exemplos de CSC no serviço público federal.

O grau de concordância do fator aferido é de 2,29. Indica que os gestores não tem opinião formada sobre a questão apresentada, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada.

Um dos principais obstáculos apresentados e mencionados na pesquisa a literatura. A falta de um referencial e a rigidez burocrática inibe as iniciativas de implantação de um modelo no serviço público.

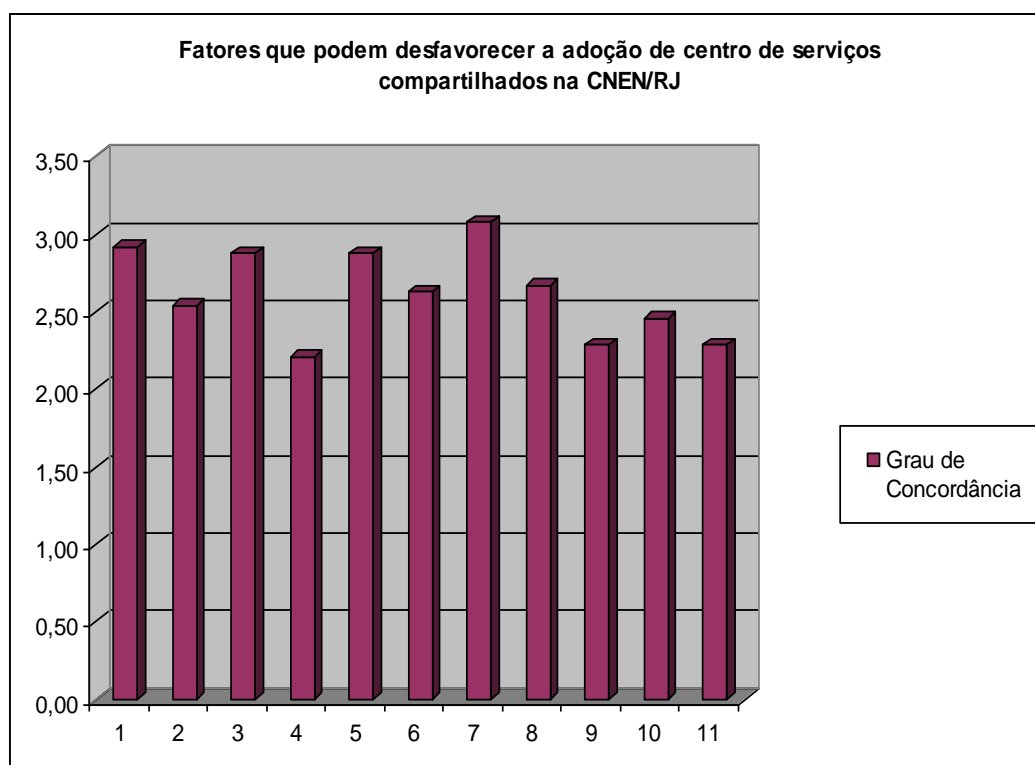


Gráfico 02 - Análise dos fatores que desfavorecem o uso do CSC.
Fonte: autor – dados da pesquisa

4.1.6 - Comparação entre o grau de concordância dos fatores favoráveis e desfavoráveis e análise crítica dos resultados.

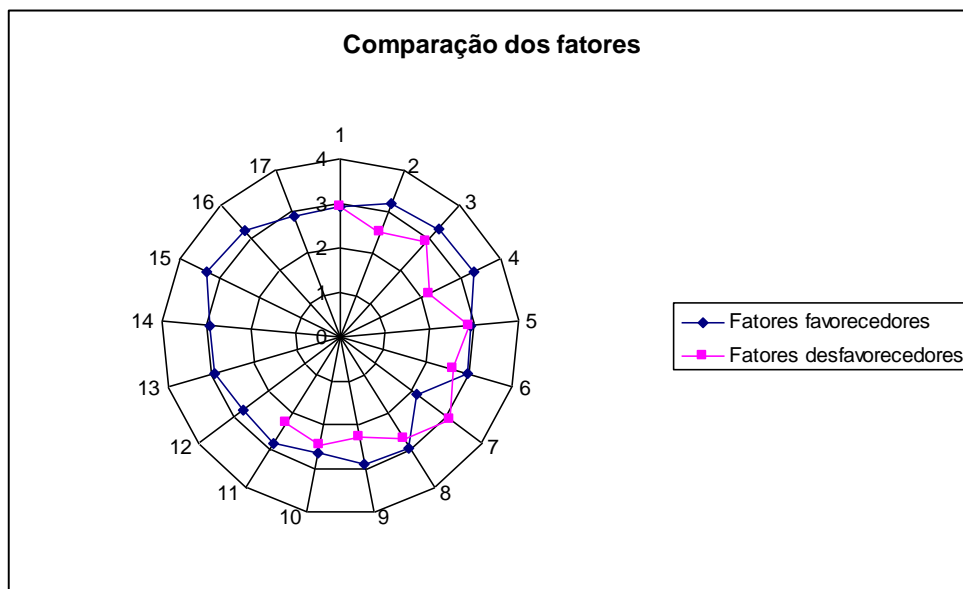


Gráfico 03 - Comparação do grau de concordância entre os fatores.
Fonte: autor - dados da pesquisa

- Média dos fatores que favorecem o uso do CSC: 2,94
- Média dos fatores que desfavorecem o uso do CSC: 2,62

Na análise dos fatores que podem desfavorecer o modelo de CSC na gestão pública, não foram verificados fatores com índice maiores que 3,3 (alta concordância ou grande dificuldade), sinalizando que os gestores são mais receptivos do que reativos nos desafios de implantar um modelo de CSC na CNEN/RJ.

A comparação dos graus apurados na pesquisa, através do gráfico radar entre os fatores favorecedores e desfavorecedores, sinaliza um amplo entendimento entre os gestores que os fatores que favorecem o uso do CSC são mais enfáticos que as avaliações sobre os fatores que desfavorecem a aplicação do modelo de CSC.

Como resultado geral demonstrado, os fatores apresentados para validação pelos gestores, são aceitos em sua totalidade como facilitadores do modelo de CSC na gestão pública. A visão dos gestores da CNEN condiz com o que foi apurado na revisão da literatura sobre a aplicabilidade do CSC no serviço público de vários países e na iniciativa privada, constituindo-se numa poderosa ferramenta de gestão na busca da otimização de recursos escassos.

As perguntas que apresentam o grau de concordância alto, maior que 3,3 (1.8, 1.12, 1.15), demonstram o entendimento dos gestores com questões cruciais da gestão pública: racionalização de atividades, economia de escala e alocação de pessoal.

A racionalização de atividades é vista como um grande objetivo nas atividades do serviço público. Reduzir a redundância no trabalho e a duplicação de atividades rotineiras com a utilização racional de recursos materiais e humanos precisam ser priorizados no planejamento da empresa e na remodelagem de sua estrutura.

Um dos benefícios principais na utilização do CSC, que otimiza a distribuição de recursos humanos, não deve ser encarado como uma redução de pessoal, até porque no regime de trabalho do servidor estatutário a estabilidade é garantida. A otimização de recursos humanos deve ser entendida como uma melhor distribuição e realocação racional de pessoal especializado, escasso e de lenta e ineficaz reposição através de concurso público. A utilização do CSC na gestão pública pode contribuir para o enriquecimento do cargo e o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da empresa.

4.2 – A CNEN E O MODELO PROPOSTO DE CSC

4.2.1 – Apresentação da CNEN

A Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, autarquia federal, criada pela Lei nº 4.118, de 27 de agosto de 1962, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, com autonomia administrativa e financeira, dotada de personalidade jurídica de direito público, com sede e foro no Rio de Janeiro - RJ, de acordo com as atribuições constantes nas Leis nº 6.189, de 16 de dezembro de 1974 e nº 7.781, de 27 de junho de 1989, e no Anexo I do Decreto nº 5.667, de 10 de janeiro de 2006, tem as seguintes finalidades institucionais:

- colaborar na formulação da Política Nacional de Energia Nuclear;
- executar ações de pesquisa, desenvolvimento, promoção e prestação de serviços na área de tecnologia nuclear e suas aplicações para fins pacíficos conforme disposto na Lei nº 7.781, de 27 de junho de 1989;
- regular, licenciar, autorizar, controlar e fiscalizar essa utilização.

A União tem o monopólio da mineração de elementos radioativos, da produção e do comércio de materiais nucleares, sendo este monopólio exercido pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN).

A CNEN é uma autarquia federal criada em 10 de outubro de 1956 e vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Como órgão superior de planejamento, orientação, supervisão e fiscalização, estabelece normas e regulamentos em radioproteção e licença, fiscaliza e controla a atividade nuclear no Brasil. A CNEN desenvolve ainda pesquisas na utilização de técnicas nucleares em benefício da sociedade.

A missão da CNEN: "Garantir o uso seguro e pacífico da energia nuclear, desenvolver e disponibilizar tecnologias nuclear e correlatas, visando o bem estar da população", traduz a preocupação com a segurança e o desenvolvimento do setor, orientando sua atuação pelas expectativas da sociedade, beneficiária dos serviços e produtos.

A área de Radioproteção e Segurança Nuclear da CNEN visa a segurança dos trabalhadores que lidam com radiações ionizantes, da população em geral e do meio ambiente. Com esse objetivo, atua no licenciamento de instalações nucleares e radiativas; na fiscalização de atividades relacionadas à extração e à manipulação de matérias-primas e minerais de interesse para a área nuclear; no estabelecimento de normas e regulamentos; na fiscalização das condições de proteção radiológica de trabalhadores nas instalações nucleares e radiativas; no atendimento a solicitações de auxílio, denúncias e emergências envolvendo fontes de radiações ionizantes; no desenvolvimento de estudos e na prestação de serviços em metrologia das radiações ionizantes. O controle do material nuclear existente no País é de responsabilidade da CNEN, a fim de garantir seu uso somente para fins pacíficos, sendo que o

transporte, o tratamento e o armazenamento de rejeitos radioativos são regulamentados por normas técnicas e procedimentos de controle.

A área de Pesquisa e Desenvolvimento investe no emprego da tecnologia nuclear em medicina, agricultura, indústria e meio ambiente. Além da produção de radioisótopos e radiofármacos, amplamente utilizados em medicina nuclear, as atividades abrangem os processos e tecnologias em radiodiagnóstico e radioterapia; fontes industriais de radiação; tecnologia de reatores; estudos sobre neutrônica, operação e manutenção de reatores; desenvolvimento de novos materiais; instrumentação e controle; tecnologia de esterilização e preservação de alimentos por meio da irradiação; ensaios citogenéticos; pesquisas de vacinas por meio da irradiação de venenos; ensaios mecânicos não destrutivos; reagentes; processos de caracterização de bacias hidrológicas e de efluentes líquidos e gasosos; e processos para análise ambiental.

Para executar suas atividades, a CNEN possui 14 unidades localizadas em nove estados. A área de Gestão Institucional, além de assegurar a infra-estrutura necessária para as atividades de radioproteção, segurança nuclear e pesquisa e desenvolvimento, atua no treinamento e qualificação dos pesquisadores, tecnologistas, analistas e técnicos da CNEN e na disseminação de informações técnico-científicas para pesquisadores, profissionais e estudantes da área nuclear:

- Unidade Central - Sede, no Rio de Janeiro (RJ);
- Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear - CDTN, em Belo Horizonte (MG);
- Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste - CRCN-CO, em Goiânia (GO);
- Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste - CRCN-NE, em Recife (PE);
- Distrito de Angra dos Reis - DIANG (RJ);
- Distrito de Caetité - DICAIE (BA);
- Distrito de Fortaleza - DIFOR (CE);
- Distrito de Porto Alegre - DIPOA (RS);
- Distrito de Resende - DIRES (RJ);

- Escritório de Brasília - ESBRA (DF);
- Instituto de Engenharia Nuclear - IEN, no Rio de Janeiro (RJ);
- Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN, em São Paulo (SP);
- Instituto de Radioproteção e Dosimetria - IRD, no Rio de Janeiro (RJ);
- Laboratório de Poços de Caldas - LAPOC (MG);

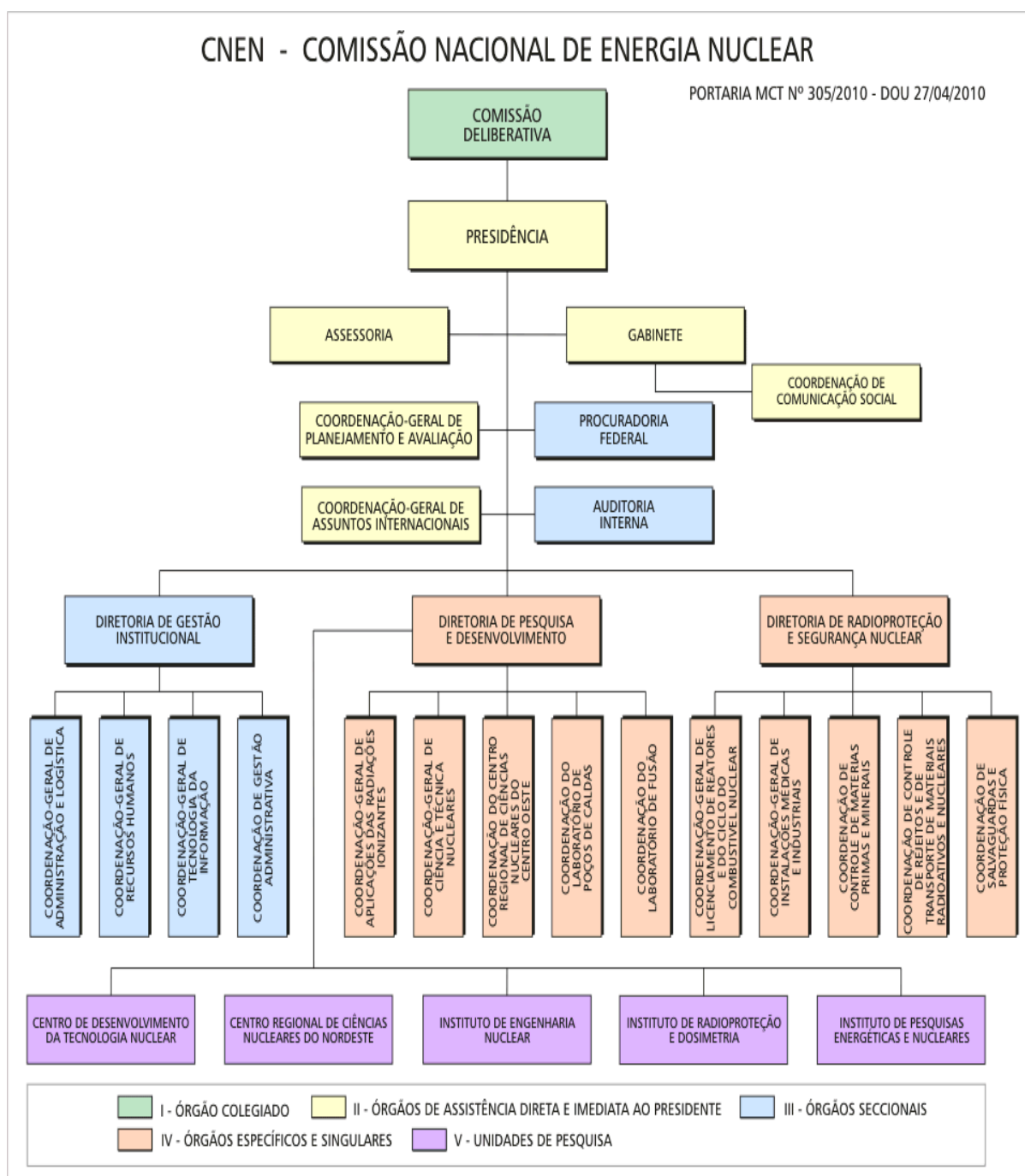


Figura 12: Organograma da CNEN
Fonte: site da CNEN

4.2.2 – Agentes de mudança organizacional na CNEN

Consta do relatório de gestão da CNEN/2012, o projeto de criação da agência reguladora nuclear, fato que seria uma resposta aos constantes questionamentos quanto ao acúmulo de funções exercidas pela empresa que normatiza, fiscaliza e atua na área nuclear.

Segregar as funções de normatização e fiscalização em uma nova empresa, acarretaria de imediato, a saída de uma diretoria inteira da estrutura da CNEN (Diretoria de Radioproteção e Segurança Nuclear), fato que agiria como um agente desencadeador de mudança, forçando a remodelagem do seu desenho organizacional.

Outro fator preponderante, tratando da estrutura organizacional da empresa é a duplicidade de atividades de apoio administrativo, espalhadas pelas unidades da CNEN.

Como objeto de estudo desta pesquisa, indicar fatores que favorecem e desfavorecem o compartilhamento de serviços na CNEN/RJ, são indicadas as áreas de apoio (finanças, recursos humanos, suprimentos e tecnologia de informação), exercidas com estruturas independentes em cada unidade foco do estudo: Unidade Central (Diretoria de Gestão Institucional), Instituto de Engenharia Nuclear e Instituto de Radioproteção e Dosimetria.

4.2.3 – Proposta do modelo de CSC na estrutura da CNEN/RJ.

Visualização de um Centro de Serviços Compartilhados na estrutura da CNEN atendendo as unidades do Rio de Janeiro, utilizando o modelo corporativo inglês. (TOMKINSON 2007, apud FERREIRA, 2010).

O critério de escolha do modelo corporativo, fica evidenciado pela existência das atividades de finanças, recursos humanos, suprimentos e tecnologia da informação, replicadas nas três unidades do Rio de Janeiro. O modelo corporativo indica que dois ou mais órgãos se unem para compartilhar um serviço, que existe em duplicidade nas unidades propostas de compartilhamento, formalizando um arranjo para prestação de serviços. O compartilhamento atinge os benefícios, os custos e a governança do CSC, de modo a assegurar o nível de serviço estabelecido, figura 18.

Os demais modelos de CSC propostos por TOMKINSON, 2007: intra-serviço (compartilha parte do serviço); serviço (não existe compartilhamento do orçamento) e supra-corporativo (independência total do CSC das unidades), na abordagem deste estudo, não são compreendidos como adequados ao modelo de compartilhamento proposto para CNEN/RJ.

O desenho do modelo corporativo proposto, baseia-se no modelo de CSC apresentado por Alves, 2009, que apresenta uma abordagem característica da concentração de múltiplas atividades em uma unidade compartilhada.

No referencial teórico analisado, países como a França, Estados Unidos da América e Grã-Bretanha, desenvolveram modelos aplicáveis de CSC no serviço público que funcionam com expressivos resultados, objetos de estudo de diversos autores que referendam a utilização do modelo.

Mesmo não existindo modelos de CSC na administração pública brasileira, o modelo é recomendável para aplicação na CNEN/RJ, como forma de reestruturação organizacional, referenciado pela análise de práticas internacionais que preconizam novas formas de gestão, aplicadas na iniciativa privada e possivelmente adaptadas na gestão pública.

Modelo proposto para CNEN/RJ

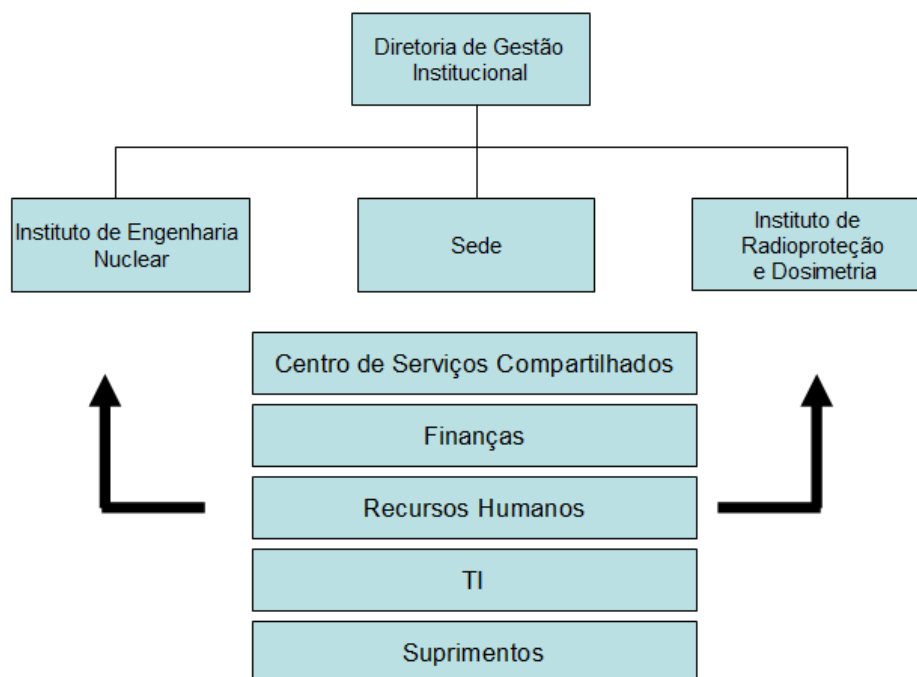


Figura 13: Representação do CSC na CNEN/RJ
Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Os conceitos de novas práticas de gestão difundidos pela administração pública gerencial são entendidos como um avanço em todos os setores da sociedade.

Os modelos e técnicas de gestão aplicados na iniciativa privada e adaptados a administração pública são uma tendência mundial. Inicialmente desenvolvidas nos Estados Unidos da América e na Grã-Bretanha, os conceitos foram adaptados e implantados em diversos países como forma de confronto a crise mundial da década de 1980, contribuindo também, em responder assertivamente aos anseios do cidadão que almeja melhores serviços.

Dentre os diversos modelos e ferramentas de gestão existentes, a utilização do modelo de Centro de Serviços Compartilhados – CSC, responderam com grande contribuição na modelagem de processos na área de suporte das empresas. A iniciativa privada utiliza o modelo de CSC com êxito em diversas corporações nacionais e internacionais.

No Brasil a prática do compartilhamento de serviços está bastante difundida e expandindo o conceito em diversas empresas de vários segmentos do mercado.

A pesquisa demonstrou o uso do CSC na administração pública internacional com resultados significativos, expandindo as suas atividades e difundindo esta ferramenta de gestão através de consultorias e centros de desenvolvimento, como na Inglaterra.

Tratando da administração pública brasileira, não foram encontrados modelos de implantação de CSC. Existe um projeto em andamento que sinaliza a implantação do modelo em uma secretaria de planejamento do Estado de Minas Gerais. Em consulta ao site da secretaria, verifica-se que o projeto precisa suplantear diversas barreiras legais e administrativas para chegar a fase de operacionalização.

A demonstração da dificuldade da secretaria do Estado de Minas Gerais caracteriza o modelo de gestão pública nacional, com profundas raízes burocráticas e resquícios do patrimonialismo, dificultando o modelo preconizado na administração pública gerencial.

A pesquisa demonstrou que o modelo corporativo de CSC é recomendável para aplicação na CNEN/RJ, como forma de reestruturação organizacional, proporcionando melhor racionalização das atividades, economia de escala e alocação de pessoal.

A Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN enfrenta diversos desafios em sua modelagem organizacional, com a eminente saída da sua estrutura toda a diretoria de radioproteção e segurança para a criação da agência reguladora da área nuclear.

A alta idade média dos servidores e a lenta e insuficiente reposição de quadros da empresa através de concurso público, dificultada pela exigência legal que impede a utilização de funcionários terceirizados em funções técnicas, sinaliza como um fator de mudança a ser confrontado na organização da empresa.

A pesquisa indicou que o grau médio de concordância é maior entre os fatores que favorecem o uso do CSC na CNEN/RJ do que o grau de concordância com os fatores que desfavorecem o uso do CSC na CNEN/RJ.

A pesquisa apontou uma boa receptividade e entendimento da visão dos gestores quanto ao tema da aplicabilidade do CSC, indicado também pelo nível de respostas ao questionário; 70%.

O CSC contribui para evitar a duplicidade de funções nas áreas de apoio, aumenta o controle, reduz custos e melhora a disponibilidade da força de trabalho. A pesquisa demonstrou que o indicativo de maior grau dos fatores favoráveis que desfavoráveis ao uso do CSC, pode responder como solução aos motivadores da mudança organizacional da CNEN: remodelagem organizacional pela divisão da empresa e alta idade média com lenta reposição da força de trabalho.

Como proposta para trabalhos futuros, sugiro o estudo para implantar o modelo de CSC na CNEN, abrangendo todas suas unidades em nível nacional.

A pesquisa sobre a viabilidade do modelo de CSC em nível ministerial, abrangendo sua estrutura e empresas subordinadas, também são opções de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. M. **O Papel dos Proprietários de Processos em Centros de Serviços Compartilhados**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

ACCENTURE. **Driving High Performance in Government**. New York, 2005a.

_____. **Rites of Passage: How to Launch a Successful Shared Services Program in the Public Sector**. New York, 2005b.

_____. **Implementing Shared Services in the Public Sector: The Pillars of Success**. New York, 2006.

BAIN & COMPANY. **Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2010.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma e Aparelho do Estado**. Câmara da Reforma do Estado. MARE. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

_____. Decreto-Lei 6017/07, de 17 de janeiro de 2007. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jan. 2007.

BERGERON, B. P. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

CARDOSO, JOÃO ANTÔNIO DA SILVA. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da instituição de educação superior – Centro Universitário da Cidade, da década de 80 até a presente data**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

CNEN – **Comissão Nacional de Energia Nuclear**. Disponível em: <www.cnem.gov.br>. Acesso em: 11 mar. 2013.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: Expanded Edition** New York: M.E. Sharpe, 2007.

FERREIRA, C. **Centro de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público**. Dissertação de Mestrado, São Caetano do Sul, SP: USCS, 2010. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2010/pdf/cicero_ferreira.pdf> Acesso em: 11 maio de 2011.

Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: [http://intranet.saude.mg.gov.br/index.php/noticias/55-informacoesinstitucionais/1633 - governo-de-minas-inicia-diagnostico-para-a-implantacao-de-centro-de-servicos - compartilhados.html](http://intranet.saude.mg.gov.br/index.php/noticias/55-informacoesinstitucionais/1633-governo-de-minas-inicia-diagnostico-para-a-implantacao-de-centro-de-servicos-compartilhados.html). Acesso em: Agosto de 2013.

FIGUEIREDO, CRISTINA BRUNET DE FIGUEIREDO. **A Influência dos eventos externos em prol do desenvolvimento sustentável na adaptação estratégica das corporações – Um estudo multicaso da indústria do petróleo mundial** - Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Desafios na estabilização de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo, 2008.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Success Factors for Implementing Shared Services in Government**. Washington, D.C.: IBM, 2008b.

JANSSEN, M. ; JOHA, A. **Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations**. International Journal of Information Management, vol. 26, No. 2, p. 102-116, 2006.

LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/l>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.

MARCH, JAMES G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**. Organization Science, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.

MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. *In: Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, n. 1, mar./abr./maio, 2005. Salvador. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MARÇO2005-CAIOMARINI.pdf>. Acesso em: 27 jan 2012.

MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/>>. Acesso em: Novembro. 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional – a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, A. F. **Aspectos da Implementação de um Modelo de Gestão Integrado na Unidade de Serviços Compartilhados da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás sob a Ótica dos Cientes**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.

PEREIRA, L. C. B.. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 1, n. 47, maio 1996.

_____. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.p. 75-121.

_____. **Reforma gerencial do Estado**, teoria política e ensino da administração pública. Gestão e Políticas Públicas, n.2, 2011.

PIETRO, V.C.; DE CARVALHO, M.M.; FISCHMANN, A.A. **Análise Comparativa de Alinhamento Estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, p.317-331, 2009.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shared services: mining for corporate Gold**. New York: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

RAMOS, L. J. T.. **Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

ROSSETTO, C. R. et al. **A Influência das Mudanças Estratégicas Revolucionárias e Evolucionárias Segundo o Modelo de Tushman e Romanelli em Empresas Familiares no Setor de Edificações**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto - MG, p.2.

ROSSETO, C; ROSSETO, A. **Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar**. RAE – eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, Jan./Jul. 2005.

SBPOA. Shared Service and Business Process Outsourcing Association. **The evolution of higher Performance**, 2004. Disponível em <https://www.sharedservicesbpo.com> Acesso em 30 maio 2012.

SECCHI, LEONARDO. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública**. In: RSP – Revista do Serviço Público. V. 43, mar./abr. 2009, Rio de Janeiro.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. New York: John Wiley & Sons, 1999

SCHULMAN, D. S. *et al.* **Shared Services - Serviços Compartilhados** - Agregando Valor às Unidades de Negócio. São Paulo: Makron, 2001.

SILVA, A M. **Inteligência Competitiva e Gestão por Competência como Horizonte de Ação para Núcleos de Inovação Tecnológica em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

SOUZA, Marcos Antonio, CORRÊA, Rodrigo Machado, **Revista Contabilidade Vista & Revista**, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v.22, n.1, p. 73-105, jan./mar.. 2011.

TOMKINSON, Ray. **Shared Services in Local Government**: improving service delivery. Hampshire: Gower Publishing, 2007.

TOTVS - **Educacional Ensino Superior**. Disponível em: <www.totvs.com>. Acesso em: 15 abr. 2013

TUSHMAN, M.L, ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis of convergence na reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.) Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

ULBRICH, Frank. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**. V.12, n.2, p.191-205, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004

APÊNDICE

Prezados Gestores da CNEN

Meu nome é Edilson Rios de Oliveira, analista em C&T, graduado em Administração de Empresas, lotado no Serviço Financeiro do Instituto de Engenharia Nuclear – IEN, aluno do mestrado profissional da Universidade Federal Fluminense – UFF, turma CNEN.

O objetivo deste email é convidá-lo a contribuir com a pesquisa acadêmica sobre a aplicabilidade de um Centro de Serviços Compartilhados no Serviço Público Federal – CNEN.

A unidade de análise deste estudo é a região do Rio de Janeiro, onde estão lotados a CNEN/SEDE, IRD e IEN.

Foram elaboradas perguntas sobre os fatores que podem favorecer ou desfavorecer a criação de um centro de serviços compartilhados no serviço público federal, CNEN/RJ.

O questionário está organizado de forma simples, sendo necessário um pequeno tempo para responder as questões, com o objetivo estritamente acadêmico. Quanto às respostas dos participantes, informamos que o sigilo será preservado.

As áreas de análise abordadas pela pesquisa são os serviços de apoio administrativo: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Financeira e Suprimentos. Os gestores dessas áreas e seus substitutos, nas três unidades do Rio de Janeiro, estão sendo convidados para contribuir com o seu conhecimento e percepção do objeto de estudo.

Uma breve abordagem sobre Centro de Serviços Compartilhados – CSC.

O CSC constitui-se em um modelo de gestão, permitindo que unidades de negócio compartilhem um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização.

O CSC é um modelo de organização onde as funções de apoio ou administrativas (ex.: recursos humanos, tecnologia da informação, financeira e suprimentos) que são replicadas em várias unidades ou departamentos sejam consolidadas em uma única entidade organizacional, com a missão de prestar serviços de forma eficiente e eficaz, liberando recursos escassos e permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal ou área fim.

O CSC é amplamente utilizado em organizações internacionais e nacionais. No serviço público, países como Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Austrália, Irlanda, Escócia, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura avançaram na qualidade do serviço público e redução de custos associados utilizando o CSC.

No Brasil existem poucos exemplos e estudos sobre a implantação do modelo CSC na administração pública. O estudo de um modelo de CSC na CNEN/RJ aparece devido ao modelo institucional que apresenta unidades gestoras com serviços de apoio independentes, exercendo funções padronizadas em uma mesma unidade geográfica/RJ.

A questão principal desta pesquisa é analisar na visão dos gestores, os fatores que favorecem ou desfavorecem a consolidação dos serviços de RH, Financeiro, Suprimentos e Tecnologia de Informação, funcionando de forma compartilhada em contraponto ao atual existente, que funciona de forma descentralizada, em cada unidade da CNEN/RJ.

Como proposta para trabalhos futuros, sugiro o estudo para implantar o modelo de CSC na empresa toda, no nível nacional.

QUESTÕES DE TRIAGEM

E-mail (caso queira receber o resultado consolidado da pesquisa de campo):

Formação:

- até ensino médio (2º grau) completo;
- superior (3º grau) incompleto;
- superior (3º grau) completo;
- pós-graduação;
- mestrado;
- doutorado.

EXPERIÊNCIA DE TRABALHO:

Experiência de trabalho:

- de 1 a 5 anos;
- de 6 a 10 anos;
- de 10 a 15 anos;
- de 16 a 20 anos;
- de 20 a 25 anos;
- mais de 25 anos.

Área de atuação:

- Gestão/Direção;
- Financeira;
- Recursos Humanos;
- Suprimentos;
- Tecnologia da Informação.

Primeira parte do questionário

1 - Fatores que podem favorecer a adoção de Centro de Serviços Compartilhados na CNEN/RJ.

1.1 – Necessidade de maior direcionamento dos recursos públicos para as atividades fim da empresa.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.2 – Necessidade de redução de custos operacionais pelos gestores.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.3 – Pressão crescente da sociedade por melhor qualidade do serviço público (serviços internos e serviços para o cidadão).

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.4 - Busca da eficiência na gestão pública

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.5 – Disponibilizar e tratar o volume de informações das áreas sugeridas no CSC, possibilitando agilidade na tomada de decisão pelos gestores.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.6 – Busca de melhor qualificação e desenvolvimento da força de trabalho

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.7 – Possibilidade de redução de postos de trabalho no longo prazo.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.8 – Oportunidade para racionalização de atividades.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.9 – Adoção generalizada de práticas do governo eletrônico e ferramentas de T.I. disponíveis.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.10 - Impedimento legal de funcionários terceirizados operarem os sistemas de gestão oficiais: ex: SIAFI-SIASG-SIAPE

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante
Importante

1.11 – Padronização de atividades exercidas nas áreas de apoio.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.12 – Economia de escala pelo compartilhamento de atividades, uma vez que libera recursos escassos, permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal, ou área fim.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.13 - Especialização e familiarização das atividades pelos servidores.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.14 – Melhor controle sobre os serviços executados.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.15 – Falta de vagas e concursos para reposição do quadro de servidores, principalmente, na área meio.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.16 – Alta média de idade dos servidores e eminente aposentadoria de grande parte da força de trabalho.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

1.17 - Regime de aposentadoria especial, recentemente regulamentado, reduzindo o tempo de trabalho.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

Opção para comentários ou sugestão de outros fatores identificados.

Segunda parte do questionário

2 - Fatores que podem desfavorecer a adoção de centro de serviços compartilhados na CNEN/RJ.

2.1 – Incompatibilidade da tecnologia/sistemas específicos das unidades: ex: sistemas de acesso/controle, frequência, estoques/almojarifado.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.2 – Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios para justificar o investimento.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.3 – Cultura diferente das unidades da CNEN/RJ.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.4 – Dificuldade de compartilhar orçamentos entre as unidades da CNEN/RJ.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.5 – Inexistência da cultura de compartilhamento entre as unidades da CNEN/RJ.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.6 – Políticas internas

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.7 – Falta de apoio institucional

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.8 – Resistência da força de trabalho das áreas sugeridas ao compartilhamento.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.9 – Risco político do insucesso do CSC.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.10 – Dificuldades para conciliar as expectativas dos gestores das unidades envolvidas.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante
☐ Extremamente Importante

2.11 – Poucos exemplos de CSC no serviço público federal.

☐ Não Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐ Muito Importante

() Extremamente Importante

Opção para comentários ou sugestão de outros fatores identificados.